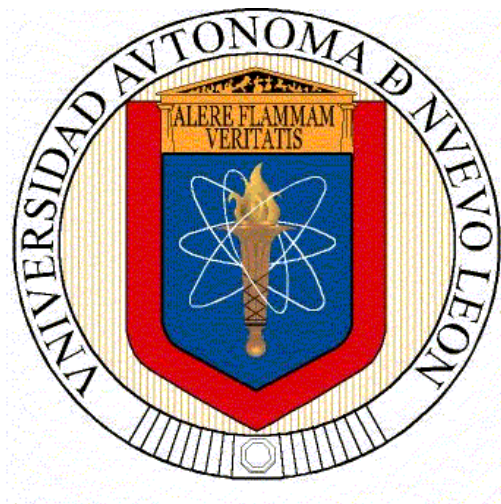


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



TESIS

***“IMPLEMENTACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE DESEMPEÑO EN
UNA FÁBRICA DE SOFTWARE”***

**POR
*STEPHANIE ZERTUCHE GARZA***

PROYECTO FINAL DE CAMPO

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

MARZO 2016

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO



TESIS

***“IMPLEMENTACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE DESEMPEÑO EN
UNA FÁBRICA DE SOFTWARE”***

POR

LIC. STEPHANIE ZERTUCHE GARZA

PROYECTO FINAL DE CAMPO

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

MARZO 2016

AGRADECIMIENTO

Dedico el presente proyecto integrador a mis papás Juan Manuel Zertuche e Irma Gloria Garza por el sacrificio que hicieron en invertir en mi educación profesional, sin su ayuda no estaría aquí en estos momentos, gracias por tolerar mis cambios de humor y estrés durante el periodo de estudio de la maestría. Gracias por darme la educación, por exigirme sacar buenas calificaciones desde la educación primaria hasta la superior, pero sobre todo gracias por darme la vida y ser los mejores padres, los quiero mucho.

Quiero agradecer a mi futuro esposo Jorge Alberto Wadgymar por haberme motivado en estudiar una maestría, gracias porque siempre hiciste todo lo que estuviste en tus manos para animarme y sacar la maestría adelante, gracias por ser el motor que impulsa mi vida. Sin tus consejos como Master de Ingeniería no hubiera logrado estar donde estoy ahora, Te amo.

Gracias a mis tíos Juan Domingo Estrada y Alicia Garza por haber ayudado económicamente a mi familia durante mi carrera profesional.

Gracias a mis amigas incondicionales de la FCC, que las quiero con todo mi corazón, y que son mis mejores medicinas para el estrés con sus risas. Gracias a Vicky, Edna y Maricela por siempre estar al pendiente de mí, y estoy segura que su amistad será para toda la vida.

Gracias a mi ex jefa de Femsa, Martha Cavazos por siempre confiar en mí y por darme muchos consejos que me han servido y servirán en mi carrera profesional.

Todos los nombres que están aquí citados tienen un lugar muy especial en mi corazón.

A todos ellos muchas gracias, no tengo palabras para agradecer todo lo que han hecho por mí.

Stephanie Zertuche Garza

ÍNDICE

Resumen.....	6
Capítulo 1: Introducción.....	7
1.1 Introducción al trabajo.....	7
1.2 Planteamiento de situación problema de investigación.....	9
1.3 Preguntas de investigación.....	9
1.4 Justificación de la investigación.....	9
1.5 Objetivo general.....	10
1.6 Objetivos específicos.....	10
1.7 Delimitaciones.....	10
Capítulo 2: Marco Teórico	
2.1 Organización	10
2.2 Primeros Estudios en Recursos Humanos	11
2.3 Recursos Humanos en la actualidad	11
2.4 Estructura Organizacional	13
2.5 Diseño de puestos	15
2.6 Análisis de puesto.....	16
2.7 Descripción de puestos.....	21
2.8 Competencias Organizacionales.....	35
2.9 La importancia de fijarse metas.....	36
2.10 Medición del desempeño.....	38
2.11 Evaluación del desempeño.....	40
2.12 Herramientas de desempeño.....	46
2.13 Retroalimentación y desarrollo de colaboradores.....	53
Capítulo 3: Método	55
3.1 Hipótesis.....	55
3.2 Escenario.....	55

3.3 Población o participantes.....	56
3.4 Instrumento.....	56
3.5 Análisis de datos.....	57
Capítulo 4: Presentación de herramientas.....	63
Capítulo 5: Resultados y Discusión.....	69
Capítulo 6: Conclusiones y recomendaciones.....	70
Bibliografía.....	72
Anexos.....	76

RESUMEN

Las evaluaciones de desempeño son procesos necesarios para todas las organizaciones, ya que de dicho proceso se derivan otros como compensaciones, planes de carrera, detección de necesidades de capacitación y desarrollo, planes de sucesión, entre otros.

Para que la evaluación de desempeño sea llevada a cabo, es necesario que las funciones y objetivos de cada puesto estén bien definidos dentro del perfil y descripciones de puesto.

En este trabajo de investigación, se muestra un formato de descripción de puesto, que no solo habla de los requerimientos y funciones del puesto, sino que también hace referencias a las competencias que cada puesto debe de tener acorde a su nivel jerárquico.

También se presenta una herramienta de desempeño basada en objetivos y también contiene un apartado en donde se evalúan las competencias claves de cada puesto. Así mismo se mostrará un formato de evaluación 360° grados basadas en las competencias organizacionales de la empresa que servirá para evaluar a los líderes de la empresa.

Las herramientas de descripción de puesto, evaluación de desempeño y 360 grados se presentaron en formato Excel a la compañía, pero la implementación se llevará a través de la plataforma líder a nivel mundial en procesos de Recursos Humanos: SuccessFactors. En otras palabras, todo lo contenido en los formatos de Excel se trasladará a la plataforma de SAP, gracias a esa solución habrá un historial de desempeño de cada uno de los empleados de la empresa de software.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción al trabajo

El presente producto integrador habla de una organización que apenas está en proceso de formación y por ende muchos procesos aún no están bien definidos, más sin embargo se considera formal debido a que tiene una estructura por jerarquía, y sus objetivos y metas se encuentran ya definidos, entre otras características.

Se implementará una herramienta de medición del desempeño en una fábrica de desarrollo de software. La empresa para la cual se desarrollará el producto integrador es una PYME, ya que solo cuenta con 70 empleados.

Se mostrará los pasos a seguir para elaborar las descripciones de puesto, así también se diseñará una herramienta de desempeño y 360 grados basada en competencias propias de la empresa.

La empresa se dedica al desarrollo de software, tiene 14 años en el mercado brindando soluciones de Tecnologías de la Información para empresas financieras, además de hacer desarrollos, ofrece implantación de SAP Banking, servicios de OpenText y SAP Basis.

La empresa ha estado creciendo de manera acelerada, como consecuencia de ese crecimiento se han omitido ciertos procesos de recursos humanos como lo es la evaluación de desempeño, ya que el personal nunca ha sido evaluado de manera objetiva, siempre se ha hecho en base a observación, pero ahora que ya hay más empleados se ha vuelto complicado observar el desempeño de tantas personas.

Para poder llevar a cabo la evaluación de desempeño, se tuvo que implementar un formato de descripciones de puesto basados en competencias organizacionales.

Para la realización de las herramientas de perfil de puesto y evaluación de desempeño, se presentó la necesidad de estructurar la organización jerárquicamente, ya que anteriormente todas las personas reportaban al director de Operaciones y éste era quien evaluaba al personal. Con el crecimiento que ha tenido la empresa no es factible que el director evalúe a todas las personas, por esa razón se le dará más empowerment a los líderes de los proyectos, ya que ellos son los que mejor conocen el desempeño de sus subordinados, con eso los directos se liberaran de cargas de trabajo y podrán enfocarse a otros procesos más demandantes de la organización.

SuccessFactors ayuda a alinear la estrategia organizacional con el desempeño de sus empleados para alcanzar mejores resultados. El software de SuccessFactors permite alcanzar resultados comerciales tangibles al asegurar la coherencia organizativa, optimizar el desempeño de los empleados y crear ventajas competitivas. SuccessFactors es una compañía del ERP más grande a nivel mundial SAP.

Lo propuesto en este trabajo se implementará en la solución de SuccessFactors, lo cual facilitará el proceso de evaluación de desempeño hacia el personal.

A continuación, comparto la misión y visión de la empresa de software en la que se estará trabajando:

Misión de la empresa:

Proveer a las empresas financieras y bancarias la plataforma tecnológica más completa, moderna y simple, implementada de forma ágil y con la más alta calidad, para lograr que éstas sean más eficientes, rentables e innovadores.

Visión:

Construir la Plataforma Tecnológica Bancaria más eficiente a nivel mundial.

1.2 Planteamiento de situación problema de investigación

La empresa no cuenta con una evaluación de desempeño para medir a sus colaboradores de manera objetiva, siempre se ha evaluado a su personal a través de la observación y percepción de los directores y comentarios de los líderes de proyectos. Hoy en día por la cantidad de proyectos que posee la empresa y con el aumento constante de la plantilla del personal es casi imposible evaluar al personal como lo han estado haciendo al momento a través de la observación.

1.3 Preguntas de investigación

- ¿Por qué es importante medir el desempeño dentro de una organización?
- ¿Cuál es la importancia de contar con un perfil definido para cada puesto?
- ¿Por qué es necesario tener documentado las funciones de cada puesto?
- ¿Por qué retroalimentar a los trabajadores de su desempeño?

1.4 Justificación de la investigación

El modelo de las características del puesto de Hackman y Oldham centra su atención en el aumento de la variedad de habilidades, identidad e importancia de tareas, autonomía y retroalimentación de trabajos. La quinta dimensión hace referencia a la retroalimentación como “el grado en el cual el cumplimiento de las actividades requeridas por el puesto permite que el individuo obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su desempeño” (Hackman y Oldham, 1974). Basándome en este modelo, puedo concluir que es muy importante medir el desempeño en los trabajadores de una organización, ya que estos tienden a ser más productivos y se siente más identificados al saber cómo es su desempeño.

El análisis, descripción de puestos y la evaluación de desempeño resultantes del presente producto integrador estarán basados en el modelo de Hackman y Oldham.

1.5 Objetivo general

Implementar un proceso sistemático de evaluación de desempeño en los trabajadores de la empresa de tecnología de software.

1.6 Objetivos específicos

- Presentar y aplicar una herramienta para medir el desempeño en base a competencias y objetivos.
- Se elaborarán las descripciones de puesto de la organización.

1.7 Delimitaciones

- Se analizarán y describirán 5 de los 15 totales puestos dentro de la organización.
- Se evaluarán a 10 de los 65 colaboradores de la organización, con el instrumento de evaluación por competencias y objetivos.
- Se evaluarán a través del método del 360° por competencias a 3 de 10 líderes de la organización.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Organización

La organización es un grupo de personas que están unidas para alcanzar un objetivo. Desde sus orígenes, el ser humano siempre ha buscado organizarse en grupos con la finalidad de satisfacer sus necesidades básicas como buscar alimentos, vivienda, defenderse entre sí, entre otras. Para el sociólogo Max Weber, la organización es un sistema de actividades encaminadas a un objetivo particular.

Hay dos tipos de organizaciones las formales y las informales. Las organizaciones formales, tal como lo dice Porret (2012), se caracterizan por poseer un esqueleto bien definido, y rígido, con una jerarquía muy notoria, basadas en normas preestablecidas y restringidas. En la organización formal, las personas trabajan de manera coordinada, existe una autoridad y objetivos definidos, existe un plan de acción para llevar acabo dichos objetivos y metas. Keinth Davis de la Arizona & John Newstrom (2011), hablan de la organización informal como un sistema de relaciones interpersonales sin reglas ni formalidad y suelen ser espontáneas.

2.2 Primeros estudios en Recursos Humanos

Hugo Munsterbert en su libro Psicología e Industria Eficiente (1913), trata diversos temas como el aprendizaje en los trabajadores, economía de movimientos, monotonía y cansancio en el trabajo, dicho texto sirvió como modelo para el progreso del estudio de la Psicología Industrial.

Los estudios en recursos humanos relativamente tienen poco tiempo, Evelyn Gómez (2010) afirma que, durante la Primera y Segunda Guerra Mundial, muchos psicólogos empezaron con procesos de selección como reclutar y aplicar baterías psicométricas, así como la realización planes de desarrollo para el ejército.

2.3 Recursos Humanos en la actualidad

Para una empresa siempre debe ser importante contar con el recurso humano adecuado, para poder llegar a cumplir con las metas organizacionales. Los recursos humanos poseen la capacidad, habilidades y el conocimiento para tomar de decisiones y poder llevar a cabo sus funciones dentro de su área de trabajo. Hoy en día las responsabilidades del departamento de Recursos Humanos han cambiado debido a las nuevas necesidades y tendencias globales,

Delgado y Ventura (2012) en su libro “Recursos Humanos” comenta que las funciones actuales que debería de realizar el departamento de Recursos Humanos (o Capital Humano) en las organizaciones deben ser: la planificación de plantillas, análisis y Descripción de puestos de trabajo, estrategias de atracción y retención de personal, procesos onboarding, valuación del puesto de trabajo y retribución, clima organizacional, evaluaciones del desempeño, formación y desarrollo, relaciones labores, prevención de riesgos, seguridad industrial e higiene, planes de desarrollo y carrera, elaboración de la nómina, trámites de seguridad social y hacienda, control de absentismo, reglamento interno de trabajo, contratación y término de contrato.

Alles (2013) en su libro: “Comportamiento Organizacional” comenta que el área de Capital Humano no debe ser un centro de gastos más, sino todo lo contrario, debe ser un departamento que agrega valor a la organización para trabajar junto con las otras áreas en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

El talento humano de una organización genera valor agregado al lograr que se potencialice su conocimiento para el cumplimiento de los objetivos de la misma. El desarrollo del capital humano depende en la mayoría del tiempo de la capacidad que tienen las organizaciones para fomentar y aprovechar el conocimiento.

Del Toro (2013) argumenta que:

“del capital humano parten el conocimiento, las habilidades, los valores y el potencial innovador de la organización, entre otros elementos. La gestión de dicho capital requiere de una atención muy especial, que supone la capacidad de los directivos de identificar, medir, desarrollar y renovar el activo intangible para el futuro éxito de la organización”¹.

¹ Del Toro Soto Maithé. (2013, julio 2). Perfeccionamiento del sistema de capacitación profesional para las entidades del turismo. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/perfeccionamiento-del-sistema-de-capacitacion-profesional-para-las-entidades-del-turismo/>

El departamento de capital humano (o recursos humanos) posee algunos objetivos organizacionales como medir el desempeño de los trabajadores (implementación de políticas dirigidas a una mejor ejecución de diversas funciones de los trabajadores), desarrollar conocimientos y habilidades (un elemento esencial para el desarrollo de estas capacidades es el proceso de capacitación), entre otros.

Para Chiavenato (2009), los empleados de una organización constituyen un elemento de competitividad al igual que el mercado y las tecnologías. En efecto, para el autor es mejor hablar de dirección del personal para resaltar la gestión con las personas y no sobre las personas como meros recursos. Las personas bajo sus concepciones invierten dedicación, esfuerzo, responsabilidad y compromiso con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones.

2.4 Estructura Organizacional

Contar con una estructura y diseño organizacional trae muchos beneficios a las compañías, como entenderse a sí mismas y el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos de la misma empresa. Al conjunto de actividades sincronizadas entre sí dentro de una organización se le conoce como estructura organizacional, y por lo regular se representa con un organigrama.

Los autores P. Robbins y A. de Cenzo (2009) definen la departamentalización como:

“el fundamento mediante el cual se agrupan las tareas”. Pero a su vez la departamentalización se divide en varias categorías: la departamentalización funcional se refiere al agrupamiento por funciones similares. La departamentalización por productos, como su nombre lo dice hace mención a agrupar las áreas por el tipo de producto que manejan, as actividades necesarias para producir y vender un producto o servicio se encuentran generalmente bajo un solo gerente. La departamentalización geográfica se refiere a estructurar la organización por zonas donde tiene oficinas, fábricas y/o puntos de ventas en donde tiene presencia la compañía. En la departamentalización por clientes, los puestos están acomodados para satisfacer las necesidades de un cliente en específico. La departamentalización por proceso por lo general es utilizada por las empresas manufactureras en

*los niveles inferiores ya que agrupa acorde a procesos muy específicos como soldadura, pintura, ensamble, etcétera”.*²

Existen diversos tipos de estructuras organizacionales acorde a las necesidades de cada empresa. Black Porter (2006) comenta que la estructura matricial tiene algunas ventajas como la unión de especialistas de diversas áreas, pero una desventaja es que el personal puede sentir que no existe una autoridad.

Merton (1949) habla de la estructura burocrática que consiste en una serie de trabajos cotidianos y repetitivos, están bien delimitados, por lo regular no suelen ser dinámicos ni innovadores, cada empleado tiene sus propias responsabilidades. Este ejemplo de estructura hace mucha referencia a que la autoridad es quien tiene el poder y el control, entre cada nivel de posición existe una gran diferencia social.

Suttle (2014) comenta que también existe la estructura flexible, y hace referencia a que los trabajadores se pueden acoplar a los requerimientos de los clientes o consumidores, lo que facilita la toma de decisiones, el trabajo se vuelve más eficientes.

Cada empresa determina el tipo de estructura que debe de tener acorde a sus propias necesidades y objetivos; existen organizaciones que dentro de su composición poseen diferentes tipos de estructuras. Un ejemplo de esto es el corporativo de Femsa que dentro de su organigrama hay diferentes agrupaciones; las hay por departamentos, por proyectos (matricial), y por zona geográfica. Para todo tipo de organizaciones formales es de vital importancia contar con una estructura definida, ya que en base a eso se determinan los roles de cada persona, los objetivos a cumplir dentro de la misma.

² Robbins, S. (2009). Diseño de Organización. En Fundamentos de Administración, 3era. Edición, (pp.164-177). México: Pearson Educación.

2.5 Diseño de Puestos

Diseñar un puesto de trabajo es configurarlo, determinando el ambiente organizacional en el que se operará, su razón de ser, principales actividades su contribución dentro de la empresa. r Oltra, et al. (2011) argumenta que:

“Cuando se diseña un puesto de trabajo, se pinta en lienzo, cuando se empieza a describir se fotografía. El proceso de diseño y descripción de puestos se estructuran en tres partes: configuración y análisis, elaboración y documentación”.³

Cuando un puesto de trabajo es diseñado por primera vez, el primer paso para realizar es el llamado configuración, para realizar este proceso previamente se debió haber identificado la necesidad que conlleva a la creación de un nuevo puesto.

El diseño de puestos debe facilitar el proceso de socialización del trabajador dentro de la empresa. Gil Ortiz (2014) define la socialización como

“un proceso centrado en la organización o bien centrado en un individuo. El primer tipo de enfoque beneficiaría la absorción del individuo por la organización, mientras que el segundo consideraría especialmente la individualización del rol laboral.”⁴

Osorio cita a Raventos, (2004): “El mejor diagnóstico es aquel que responda al diseño óptimo de cada plaza ocupacional, analizada individualmente, y que permita al conjunto de la organización alcanzar la armonía y el máximo rendimiento”.

Pedro Prieto cita al autor G. Fernández en la revista Capital Humano (2004):

³ Oltra, V., Curos, M., & et al. (2011). Gestión del puesto del trabajo. En Desarrollo del factor humano (pp. 64-68). Barcelona, España: UOC.

⁴ Gil, F., & Alcover, C. (2014). Socialización Organizacional. En Introducción a la Psicología de las Organizaciones (p. 31). Madrid, España: Alianza Editorial.

“Para que los profesionales estén motivados y trabajen a pleno rendimiento, uno de los requisitos es que se encuentren cómodos, en el sentido más amplio de la palabra, en su puesto de trabajo. Además, la motivación y muy especialmente su antónimo, la desmotivación, son sentimientos que se irradian, contribuyendo a forjar un determinado clima laboral que repercute exponencialmente en la productividad de toda la organización”⁵.

El diseño de cualquier puesto de trabajo es importante considerar las exigencias de actividad mental y física necesarias para la ejecución del trabajo y las capacidades de desempeño de la persona.

2.6 Análisis de Puestos

Una vez diseñado los puestos, el siguiente paso es el análisis de puestos para poder realizar una descripción de puestos en donde venga detallado el nivel de responsabilidades, alcance, relaciones interpersonales, competencias, entre otros elementos.

Varela y Dessler (2011) afirman que

“El análisis de puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe de poseer el personal que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las funciones y los requisitos del puesto, la información recabada será de gran utilidad para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo (lo que implica el puesto) y las especificaciones del perfil del puesto de trabajo (requerimientos que debe tener el ocupante puesto).”⁶

El análisis de puesto es esencial para todo tipo de organizaciones formales, ya que a partir de ese proceso despliegan muchos procesos más como valuación de puestos para fines de

⁵ Prieto, Pedro. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Julio, 2015, de Universidad De Medellín Sitio web: <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

⁶ R. Varela, R. & Dessler, G. (2011). La administración de Recursos Humanos. En Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano, 5ta edición (pp. 80 -90). México: Pearson.

compensaciones, reingenierías organizacionales, reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo, seguridad e higiene, auditorías administrativas y financieras, relaciones laborales, entre otros.

Varela y Dessler (2011) afirman que para los directivos y gerentes de una empresa, el análisis de puesto simboliza la oportunidad de conocer a detalle los deberes y características de cada puesto, ya que por sus responsabilidades, los directivos tienen una visión general de un conjunto de posiciones. Los supervisores o jefes del personal que trabajan directamente con los empleados, conocen muy bien las funciones, pero necesitan de un instrumento que les permita distinguir con certeza y orden los elementos que componen cada puesto, y también les ayuda a entrenar o capacitar a los empleados de nuevo ingreso y exigirles en base a algo ya documentado previamente. Para los empleados, el análisis de puesto les sirve para conocer los requerimientos y procesos de sus puestos de trabajo para ejecutarlos eficientemente y evitar tener confusiones y/o errores.

Recursos Humanos es quien coordina el proceso de análisis de información de los puestos de trabajo de una organización, por lo regular los tiene en su poder, y cómo ya se mencionó anteriormente, al departamento de Capital Humano usa dichos análisis y descripciones con fines de reclutamiento, selección y capacitación de personal, entre otros procesos propios del departamento.

Reyes Urquía (2014), define el puesto de trabajo como

“un concepto abstracto que implica la actividad por la cual uno es contratado, y a partir de la cual recibirá un sueldo que ha sido específicamente designado de acuerdo al esfuerzo, la cantidad de horas, la necesidad de

conocimientos, el peligro que el trabajo suponga, etcétera. El puesto de trabajo puede hacer referencia al lugar o espacio específico en el que la persona deberá desarrollar su actividad.”⁷

Cuando se lleva a cabo un análisis de puesto, se debe hacer una división de las funciones que se realizan en dicho puesto.

Reyes Urquía (2014) argumenta que las funciones son el grupo de tareas que requieren un esfuerzo intelectual o físico para cumplir un objetivo; y las tareas son el compuesto de operaciones que cumplen el objetivo de una tarea. Posterior al análisis de puesto, Reyes Urquía (2014) asegura que el siguiente paso es determinar las capacidades, los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para realizar cada tarea. El análisis de puesto trae como resultado el profesiograma y consiste en un documento que organiza las conexiones técnico-organizativas por medio de una gráfica en la que se resumen las aptitudes y capacidades de los puestos de trabajo que existen y las que cumplen los trabajadores.

Varela y Dessler (2011) en su libro Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano argumentan que:

“existe un cuestionario para el análisis de puestos de trabajo y es un instrumento muy estructurado. El cuestionario debe ser llenado por una persona familiarizada con el puesto que se quiere analizar. El cuestionario contiene 194 reactivos, cada uno de los cuales representa un elemento básico que puede tener un rol importante o no, el analista decidirá que reactivos utilizará para el análisis. El cuestionario tiene como ventaja ofrecer una calificación o perfil cuantitativo de cualquier puesto, en términos de cómo se clasifica éste en cinco temas básicos, como toma de decisiones, habilidades de comunicación y responsabilidad social”⁸.

⁷ Reyes, D. (2014). Análisis de puestos de trabajo. En Gestión de recursos laborales, formativos y análisis de puestos de trabajo para la inserción socio-laboral de personas con discapacidad. (pp. 211-220). San Millán: Tutor formación.

⁸ R. Varela, R. & Dessler, G. (2011). La administración de Recursos Humanos. En Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano, 5ta edición (pp. 80 -90). México: Pearson.

Bridges (1994) citado por Ricardo Varela y Dessler (2011) realizó la siguiente reflexión:

“El mundo moderno está al borde de otro gran salto en cuanto a creatividad y productividad, pero el trabajo no va a ser parte de la realidad económica del mañana. Aún existe y siempre existirá una cantidad enorme de trabajo por hacer, pero no va a estar contenido en las envolturas familiares que llamamos trabajo. En realidad, hoy en día muchas organizaciones se encuentran rumbo a no tener puestos definidos”.⁸

Varela y Dessler (2011), afirman que el no tener puestos descritos es resultado de los cambios que están teniendo las organizaciones actualmente. Las organizaciones tienen la necesidad de luchar en contra de varias fuerzas: tecnología cambiante, competencia global, desestabilidad política, cambios en el medio ambiente, y cambios demográficos, nuevas tendencias en la sociedad, entre otras problemáticas. Estos cambios organizacionales que han sufrido las compañías para ser competitivas han colaborado para que la definición de trabajo haya cambiado por un conjunto de responsabilidades bien definidas y delineadas con claridad. Uno de estos cambios es la existencia de organizaciones más planas, a que es más común ver en las empresas estructuras con máximo 3 o 4 niveles jerárquicos, por ende, los gerentes o jefes quedan con más personal a su cargo por supervisar.

Robbins, et al., (2009) hace referencia al modelo implementado por Hackman y Oldham basado en la motivación de los empleados para diseñar los puestos dentro de una organización, dicho modelo hace referencia a las necesidades individuales, conocimientos y habilidades del individuo que ocupa u ocupará el puesto a diseñar. Por lo cual para describir cada trabajo se necesitan de cinco dimensiones:

- Variedad de habilidades: el grado en que el puesto requiera que el individuo desempeñe tareas diversas con la finalidad de utilizar diferentes habilidades y talentos. Esta dimensión trata de evitar la monotonía dentro de los puestos de trabajo.
- Identidad de tarea: Esta dimensión se refiere a qué tanto el trabajador se siente identificado con las funciones que realiza. Cuando la persona trabaja en un producto o proyecto desde su principio hasta su fin y ve un resultado tangible.
- Importancia de la tarea: el grado en que el puesto afecta la vida de otras personas dentro o fuera de la organización. Por ejemplo, si todos los días, un trabajador después de su turno, termina fatigado, probablemente cuando llegue a su casa no estará de humor para atender sus asuntos personales, por ende, dicho empleo le afectará en su vida cotidiana.
- Autonomía: la medida en que el puesto permite que el individuo experimente libertad, independencia y discreción en la programación y determinación de los procedimientos usados para realizar el trabajo. Es el “apoderamiento” que el trabajador tiene para poder tomar decisiones de cómo realizar sus labores.
- Retroalimentación: el grado en que la persona recibe información directa y clara acerca de la efectividad con que realiza su trabajo. Hace alusión a los comentarios positivos y/o negativos por parte de los superiores hacia el desempeño de las actividades del trabajador.

Wagner III & Hollenbeck, (2014) también hablan del modelo de Hackman-Oldham, y comentan que estas cinco características producen tres estados de psicológicos en los trabajadores relacionados con una alta motivación y por ende un resultado positivo en el desempeño: la primera es el sentido de la importancia experimentada en donde el empleado percibe su trabajo como algo muy valioso e importante, y hace o posible por esforzarse cada día más, la segunda es el sentido de la responsabilidad experimentada, ahí el empleado considera

que es el único responsable de los resultados de su propio esfuerzo en el trabajo, y la tercera es el sentido de los resultados en esa el empleado es capaz de autoevaluar sobre una base bastante justa, si los resultados de su trabajo son satisfactorios o no. Existen algunas palabras claves dentro del modelo Hackman – Oldham que es de vital importancia tomarlas en cuenta para la planeación del diseño de puestos dentro de una organización:

- Moderadores: Conocimiento y habilidad para un resultado satisfactorio, satisfacción en el contexto del trabajo, y fuerza de crecimiento-necesidad.
- Conocimiento y habilidad: Si el candidato tiene los requisitos mínimos para un buen desempeño en el puesto objetivo.
- Satisfacción en el contexto: Sentimientos de la persona en relación con factores tales y como el sueldo, ambiente de trabajo, movilidad de carrera, estructura de beneficios.
- Fuerza de la necesidad de crecimiento individual: Necesidad propia del individuo para desarrollarse.

El diseño de puestos tiene algunas limitantes como los puestos de nueva creación tienen factores que no han sido experimentados por algún individuo, los esquemas de actividades planeadas a largo plazo pueden llegar ser frustrante, y las estrategias del negocio son cambiantes.

2.7 Descripción de puesto

Varela y Dessler (2011) definen el concepto de descripción de puestos como

“una explicación escrita de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos importantes de un puesto en específico. La información se muestra en forma de resumen, ordenada y redactada en

formatos especiales. Al definir un puesto, se hace una descripción por escrito que sintetiza en sus aspectos fundamentales todo lo que se ha observado y comprobado en la ejecución misma del puesto a estudiar”⁹.

Las organizaciones formales deben contar con sus respectivas descripciones de todas sus posiciones, ya que es importante que se tengan documentados los procesos y actividades que cada una que realiza para evitar duplicidad de funciones o confusiones entre los roles que juega cada empleado.

Muñoz (2013) habla que las descripciones de puesto tienen su origen a finales del siglo XIX, cuando Frederick Winslow Taylor en un taller de maquinaria empezó a observar detalladamente el trabajo de los obreros que cortaban madera, y desde ese momento tuvo la idea de analizar el trabajo, dividiéndolo en tareas sencillas y documentando el tiempo que se llevaba en cada proceso, con la finalidad de exigir que los trabajadores cumplieran con sus actividades en el lapso debido, minimizar los tiempos muertos por procesos innecesarios o repetitivos. Este trabajo de Taylor, permitió incentivar a los trabajadores, los directivos tener mejor control de sus trabajadores, mejorar los estándares de productividad, seleccionar a los obreros a que desempeñen su puesto acorde a sus aptitudes y habilidades, distribución del trabajo de manera equitativa, analizar el cómo los trabajadores hacen sus funciones y actividades, entre otros.

Esteban Fernández habla de los estudios que realizó Emerson Harrington en el año de 1913, realizados con la eficiencia como base para la operación y los salarios, en donde buscó minimizar los métodos de estudio y de trabajo de Taylor, buscando la perfección en la organización, desarrolló los primeros trabajos en reclutamiento, selección y entrenamiento de personal. Estableció doce principios de eficiencia en los cuales la administración se debería basar:

⁹ R. Varela, R. & Dessler, G. (2011). La administración de Recursos Humanos. En Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano, 5ta edición (pp. 80 -90). México: Pearson

1. Objetivos claramente definidos: hace referencia a que un trabajador debe de tener bien en claro los lineamientos a seguir para cumplir con las metas organizacionales.
2. Establecer el predominio del sentido común: hace alusión a que no todo gira en torno a un solo departamento, sino que es importante pedir consejos y compartir conocimiento.
3. Consejo competente: Solicitar ayuda activa a colegas competentes.
4. Disciplina: Hace mención al apego a normas, obediencia, fidelidad, etcétera. Este principio se refiere al aseguramiento de la lealtad de los otros once principios.
5. Justicia social en el trabajo: Todos merecen ser tratados por igual. La equidad y justicia son factores claves en estos principios.
6. Mantener registros precisos, inmediatos y adecuados: La documentación es importante para la toma de decisiones.
7. Fijar remuneración proporcional al trabajo: Cada trabajador deberá recibir una remuneración justa (ya sea económica o en especie) a cambio de sus servicios que presta para la organización.
8. Estándares y guías: Son procedimientos para llevar a cabo las tareas y funciones asignadas.
9. Condiciones estandarizadas: Uniformidad en el medio ambiente.
10. Operaciones estandarizadas: Tener un modelo de procesos a seguir.
11. Establecer instrucciones precisas: Clarificar cada una de las fases a seguir de la operación.
12. Fijar incentivos eficientes al mayor rendimiento y a la eficiencia: Reconocer el trabajo exitoso y bien hecho.

Los principios de Emerson Harrington son piezas claves para la administración y hoy en día muchas empresas están intentando implementarlos entre su personal, con la finalidad de mejorar sus procesos y tener a los trabajadores identificados con la misma Organización. Los doce principios se pueden identificar en los formatos de análisis y descripciones de puesto. Dichos principios hacen referencia a que las organizaciones sean más eficientes en sus procesos debido a sus trabajadores comprometidos.

Fernández (2010) también habla de los otros de los pioneros de la Administración Clásica: Henry Fayol, quien sacó adelante una compañía dedicada a la fundición de hierro que estaba a punto de irse a la quiebra, y él a tomar posesión de la Dirección de Administración logró mantenerla en un estado financiero consolidado. Fayol al igual que Harrington, creó catorce principios de la administración que deben ser adaptados y modificados a cualquier situación que se presente:

1. Unidad de mando: los empleados solo deben tener un jefe que les dé las indicaciones a seguir, con la finalidad de no se distorsione la información.
2. Autoridad: Un jefe no es aquél que tiene trabajadores a su cargo y solo les da órdenes, es necesario que la autoridad tenga el liderazgo para dar instrucciones precisas, orientar a sus subordinados, tener una comunicación efectiva, ser empático, entre otras cualidades que se requieren para tener gente a su cargo.
3. Unidad de dirección: Debe haber una secuencia de procesos para cada función realizada por los trabajadores, tener los objetivos bien en claro, indicadores, etcétera.
4. Centralización: Toda actividad debe ser manejada por una sola persona, aunque al final los gerentes son los responsables del proceso, ya “rinden las cuentas más arriba”, se deben delegar funciones a los subordinados acorde las habilidades y aptitudes de cada uno.

5. Subordinación del interés particular al general: los intereses de las organizaciones son primero antes que los personales, siempre se debe buscar los beneficios de todos.
6. Disciplina: Cada trabajador debe respetar los lineamientos de la empresa en donde labora, así como los acuerdos de convivencia de ella.
7. División del trabajo: La correcta segmentación de funciones es esencial para lograr el buen desempeño de la empresa. Se deben clarificar las actividades de cada trabajador y tener todos los procesos detallados.
8. Orden: los trabajadores deben de tener las habilidades requeridas por el puesto a desempeñar. El trabajador debe de tener las herramientas para ejecutar adecuadamente sus funciones.
9. Jerarquía: El organigrama debe estar bien definido y al alcance de todos los trabajadores. La autoridad en cada nivel se debe de respetar. Los trabajadores deberán de identificar quién es su jefe inmediato.
10. Justa remuneración: La remuneración de cada trabajador deberá ser justa acorde al nivel de responsabilidades de cada función.
11. Equidad: Los líderes deben de tratar a todos sus subordinados por igual, así mismo generar una amistad y confianza con ellos.
12. Estabilidad: Generar un sentido de permanencia en los trabajadores, analizar las posibles causas de la rotación de personal. Una organización con altos índices de rotación se verá afectará en su rendimiento y desempeño.
13. Iniciativa: Hace referencia al apoyo de las nuevas ideas que tienen los trabajadores, darles la libertad para que los procesos puedan ser mejorados basados en su experiencia y área de conocimiento.

14. Espíritu de cuerpo: La colaboración entre los trabajadores es esencial para mantener un buen ambiente de trabajo, y entre todos cumplir los objetivos planteados¹⁰.

Los principios de Harrington y Fayol son muy similares entre sí, y a pesar que en esa época no se hablaba de los formatos de descripción de puesto, la mayoría de los principios son herramientas claves de los actuales formatos de descripciones de puesto.

Hoy en día es muy común que las empresas se preocupen para que los principios de Harrington y Fayol se lleven a cabo ya que traen múltiples beneficios a la organización, como ya se mencionó anteriormente algunos son: el sentido de permanencia del trabajador, disminución de la rotación de personal, eficiencia en los procesos organizacionales, capacitación de personal, mejor ambiente laboral, entre otros aspectos.

Jiménez habla de la descripción de puesto como un documento que tiene la finalidad de recabar la información obtenida mediante el análisis de puesto, en dicho documento aparece información características y habilidades del ocupante del puesto, la formación académica y cursos que debe de poseer, funciones a realizar, experiencia que necesita el ocupante, cómo hacer las actividades asignadas, relaciones con otros puestos de trabajo, definición de clientes internos y externos, ubicación en donde desempeñará las funciones el trabajador. Algunas de las aplicaciones de las descripciones de puestos dentro de una Organización:

- Planeación de Recursos Humanos: Las características y el perfil de puesto colaboran para conocer la plantilla actual de trabajadores y determinar la futura en términos cualitativos y cuantitativos.

¹⁰ Fernández, E. (2010). El Gerente y la Administración. En Administración de empresas: un enfoque interdisciplinario (pp. 22 - 25). Madrid, España: Paraninfo.

- **Reclutamiento y selección de personal:** Las descripciones de puesto proporcionan información de las características que el ocupante debe de poseer, es una herramienta muy útil que ayuda al reclutador a buscar con más facilidad los candidatos ideales para la posición a buscar. Dependiendo del tipo de puesto a ocupar, se definirán los tipos de pruebas a aplicar: assesment, baterías psicométricas, dinámicas de grupos, test de aptitudes entre otros.
- **Capacitación y desarrollo:** Las descripciones de puesto ayudan a determinar si un individuo tiene la formación requerida para desempeñarse en el puesto, diseñar el plan de desarrollo y capacitación acorde a sus habilidades y a las necesidades del puesto.
- **Evaluación de desempeño:** Las descripciones de puesto ayudan para determinar que tanto la persona está cumpliendo con sus responsabilidades, si la calidad en sus entregables es la adecuada, y si las funciones que realiza van acorde a lo descrito en las descripciones de puesto.
- **Valoración de puestos:** sin la descripción de puestos, este proceso sería difícil de llevar a cabo, ya que no se tendrían los elementos suficientes para realizar equitativamente los planes de compensación, prestaciones y retribuciones económicas o en especie.
- **Planes de carrera:** Las descripciones de puesto sirven para saber conocer la línea de crecimiento (horizontal, vertical y diagonal) que el trabajador debe seguir dentro de la organización acorde a la experiencia, habilidades adquiridas, y funciones que desempeña.

Contar con las descripciones de todos los puestos que hay en una Organización, trae múltiples beneficios, para los trabajadores, supervisores, gerentes, departamento de recursos humanos y la misma organización Varela y Dessler (2011) en su libro Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano, mencionan algunas ventajas¹⁵:

Para la empresa:

- Se logra un equilibrio de las cargas de trabajo
- Se establecen responsabilidades al ejecutar las actividades
- Favorece la coordinación de las funciones
- Identifica los Factores Críticos de Éxito en cada posición
- Determina a establecer los niveles de jerarquía
- Es una herramienta clave para la valuación de puestos.

Para los supervisores y/o jefes directos:

- Les permite hacer las planeaciones de tiempo de las cargas de sus colaboradores.
- Sirve como guía para explicar a los trabajadores las funciones a desempeñar
- Sirven de fundamento para exigir a los trabajadores el tiempo y forma para entregar sus responsabilidades.
- Permiten tener claridad de las funciones de cada trabajador y así determinar los ascensos, planes de sucesión, quien podrá reemplazar a un trabajador en caso que falte, entre otras.
- Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.

Para los trabajadores:

- Tienen más precisión de las responsabilidades que tienen dentro de la organización
- Les permiten conocer si su desempeño es el adecuado: comprenden sus errores y aciertos.
- Les ayudan a identificar sus propias necesidades de capacitación y desarrollo.

Para el departamento de Recursos Humanos

- Conocimiento de los requisitos del puesto al momento del reclutamiento y selección
- Asignar al trabajador en el puesto y área adecuado acorde a sus habilidades
- Detectar oportunamente las necesidades de capacitación y desarrollo
- Valuación de puestos: determinar el esquema de compensaciones y retribuciones

- Adecuada medición del desempeño

Estos son algunos de los beneficios que tienen las descripciones de puesto dentro de las organizaciones formales. Son herramientas claves para el buen funcionamiento de la empresa. Al crecer una empresa, por ende, su gente también crece, y muy probablemente las responsabilidades de los trabajadores incrementen o cambien constantemente, lo que puede ocasionar que ciertos trabajadores estén renuentes a realizar las nuevas actividades con la justificación que no vienen puntualizadas en los formatos de las descripciones de sus puestos. Muchas organizaciones actualizan sus descripciones de puesto cada 3 o hasta 5 años.

Varela (2006), señala tres tipos de necesidades que tienen las organizaciones para contar con descripciones de cada puesto: Legal, Social y Eficiencia:

Legal:

“Es una necesidad legal contar con las descripciones de ya que al momento de que un trabajador se incorpora a una empresa se constituye la relación laboral. La legislación laboral establece que deberá tenerse por escrito el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinan con la mayor precisión posible. La legislación laboral indica que en cualquier momento el patrón podrá rescindir del contrato del trabajador si éste último no cumple con sus funciones señaladas en dicho documento. Cuando una descripción está bien redactada y precisa, puede causar conflicto, ya que como se mencionó anteriormente un trabajador se puede negar a realizar funciones que no vienen puntualizadas en el formato de descripción de su puesto; un escenario contrario es si una descripción viene muy generalizada, el patrón puede aprovechar imponiendo cualquier tipo de actividades al trabajador.”¹¹

Social:

¹¹ Varela, R. (2006). Análisis y descripción de puestos. En Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones (pp. 73-100). México: Pearson Educación.

“Es una necesidad social contar con una descripción de puestos, ya que por lo regular el trabajador pasa en promedio 8 horas al día dedicadas a trabajar, lo que significa que pasa alrededor del 50% de su vida trabajando, por lo que es importante que el trabajador se sienta identificado con sus funciones, que no sean monótonas ni tediosas, por lo cual será necesario asignar a cada trabajador a puestos acorde a sus características y perfil.”

Eficiencia:

“Es una necesidad de eficiencia, productividad, calidad y certificación contar con una descripción de puestos ya que llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización, en otras palabras, la descripción de puestos permite identificar las funciones, definir deberes y responsabilidades de los empleados”.

Para la realización de las descripciones de puestos es de vital importancia la recopilación de datos y el análisis de la información. En el análisis de la información se revisa todo el contenido relacionado al puesto, se plantean cuestionamientos, se identifican causas de los problemas organizacionales, se identifican metas y objetivos organizacionales.

El autor Guizar en su libro Desarrollo Organizacional (2013): principios y aplicaciones, considera que existen 7 instrumentos para recopilar la información:

- 1. Cuestionarios: Debe contener preguntadas orientadas a objetivos, obtención de datos medibles, ayudan en la verificación de datos recabados. Si el cuestionario no está bien elaborado, las preguntas pueden ser impersonales e imprecisas, y no se pueden llegar a detectar los sentimientos y formas de pensar de los encuestados, falta de empatía entre el aplicador del cuestionario y el encuestado.*
- 2. Entrevistas: La finalidad de la entrevista es explorar los aspectos relacionados con la eficiencia del grupo, en este proceso se pueden identificar sentimientos positivos y negativos de las personas, las desventajas de este método son que se puede perder mucho tiempo, y se puede fracasar en el resultado que se desea obtener si el entrevistador es inexperto en el tema.*

3. *Observación: Su objetivo es conocer la operación a detalle, observar directamente y anotar las funciones y comportamientos del empleado, proporciona información real de lo que se vive en el puesto. El método de la observación es ideal cuando una persona realiza actividades físicas como operador de una línea de producción, pero cuando las funciones son más administrativas o intelectuales, resulta ser más difícil de llevar a cabo dicho método. Algunas desventajas son que se puede sesgar la información obtenida, perder algún detalle, falta de colaboración del empleado. El consultor que realice el ejercicio de la observación deberá saber cómo interpretarla para evitar el omitir información relevante del puesto analizado.*
4. *Información documental (archivo): Antes de iniciar con un proceso de elaboración de descripciones de puesto, el consultor deberá examinar la información histórica de la empresa, como estadística, índices de rotación, ausentismo, organigramas, manuales de procedimientos, entre otros.*
5. *Grupos de enfoque: Es una entrevista grupal en la que un grupo de empleados con ciertas características como antigüedad, desempeño, potencial, etcétera, participan en conjunto para dar sus opiniones con respecto algún tema en específico.*
6. *Conversaciones informales: Son herramientas para la recolección de información, generan confianza y empatía entre el consultor y el colaborador, es una entrevista no estructurada. Por la empatía que se genera es más sencillo obtener información de lo que realmente hace su trabajador durante su jornada laboral, cómo se lleva con sus compañeros y jefes, ambiente laboral. Una desventaja es por la misma confianza generada, puede ocasionar una amistad entre el colaborador y consultor por lo que los resultados pueden llegar a sesgar.*
7. *Collage y dibujos: Se compone de imágenes, diagramas, que son utilizados por el consultor para poder establecer un diagnóstico de perfil individual, por área y organizacional. Una ventaja es que se logra más acercamiento entre los integrantes del grupo¹².*

En algunas organizaciones, designan comités para realizar las descripciones de puesto, y éstas son elaboradas cuando aún no hay trabajadores laborando, se reúnen especialistas en diversos temas, y en base a su conocimiento empiezan a redactarlas.

¹² Guizar, R. (2013). Instrumentos para recopilar información. En Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones, 4° edición (pp.69-83). Guanajuato, México: Mc Graw Hill.

Los diagramas, gráficas y flujos de proceso son algunas de las herramientas de gran utilidad para presentar la información obtenida de los análisis de puesto de manera sintetizada y clara.

Rafael Guizar (2013) comenta que el contenido de una descripción de puesto debe ser legible, preciso, pero sobre todo fácil de interpretar por todas las personas sin importar la posición que tienen (ayudante general, auxiliar jefe o gerente) ni el nivel de estudios (primaria, secundaria, preparatoria o estudios profesionales). Los elementos indispensables de una descripción de puesto son los siguientes:

- **Título del puesto:** Hace referencia al nombre completo del puesto, se recomienda no abreviar alguna palabra. Ejemplos de puestos: Analista de Planeación Estratégica, Jefe de Almacén, Ayudante General de Producción, Recepcionista, Coordinador de Desarrollo Social, etcétera.
- **Departamento:** Hace alusión al área o dirección al que el puesto descrito pertenece, por ejemplo: Finanzas, Ingeniería, Capital Humano, Desarrollo, Mantenimiento, entre otras.
- **Jerarquía (reporta a, subordinados directos):** En este apartado se debe mencionar el nivel que ocupa el puesto dentro de la organización, posición del jefe directo, número de subordinados directos y cargo de cada uno de ellos.
- **Propósito Básico:** Es la finalidad del puesto alineado a los objetivos organizacionales, aquí se describe lo que se espera que el ocupante realice de manera muy general. La redacción no debe exceder de más de tres líneas.
- **Funciones principales:** Son las contribuciones primordiales del puesto, en otras palabras, son las actividades sintetizadas en unas cuantas palabras, por ejemplo, un reclutador levanta y analiza el perfil, publica la vacante, filtra candidatos, hace entrevistas, pero en este apartado todas esas actividades se podrían resumirían como coordinación del reclutamiento de personal.

- Descripción de cada una de las funciones: Se refiere al cómo, dónde y qué se va a hacer en cada una de las contribuciones, volviendo al ejemplo anterior del Reclutador, en esta sección se describiría todo lo que tiene que realizar para llevar a cabo dicho proceso de reclutamiento.
- Competencias requeridas: Conocimientos, destrezas y habilidades que necesita el trabajador para desarrollar, crear, transformar y comprender el puesto en el que se desenvuelve. Las competencias nunca serán las mismas para un director general que para un operador de maquinaria, ya que dependerán de las responsabilidades de cada uno de las posiciones.
- Formación: Se refiere a la formación académica, cursos de capacitación y desarrollo que el trabajador deberá tener para llevar a cabo con éxito sus labores encomendadas.
- Alcance del puesto: Hace alusión al nivel de responsabilidades que tendrá el trabajador, por ejemplo, si toma decisiones que impacte a la organización, si maneja efectivo, si la información es de estricto carácter confidencial, si sus funciones impactan al funcionamiento de la organización.
- Principales relaciones internas y externas: Hace referencia a los vínculos de trabajo internos (hacia dentro de la compañía) y externos (clientes, proveedores, etcétera) que el ocupante del puesto tendrá, también se deberá de describir el motivo por el cual se estarán comunicando.
- Herramientas a utilizar: son los instrumentos que el trabajador necesitará para llevar adecuadamente su trabajo: computadora, fax, teléfono, correo electrónico, software, celular, equipo de protección personal, taladro, cinta de medir, artículos para cortar madera, etcétera.
- Condiciones de trabajo: Es el ambiente en donde se ejecutarán las actividades, si es al aire libre, si es de oficina, si es de una planta de producción, si está iluminado o no el lugar de trabajo, si se requiere viajar, entre otras condiciones.

- Idiomas: Lenguajes que el ocupante del puesto requiere para llevar a cabo sus funciones, así como el nivel de dominio.

El autor Juan Carlos Rodríguez (2011) define los factores de desempeño eficaz como:

“aquellos elementos causales que han de coincidir en un determinado grado en el ocupante de un puesto de trabajo para que éste lo desempeñe de manera satisfactoria. El modelo tiene seis factores de desempeño eficaz: educación, conocimiento y experiencia, competencias, aplicación de estándares de gestión eficaz, satisfacción e identificación”¹³.

Rodríguez (2011) afirma que

“definir el perfil de factores de desempeño eficaz (FDE) de un puesto de trabajo significa determinar los requerimientos específicos de cada uno de los factores que el puesto exige para su adecuado desempeño. La identificación del perfil de factores de desempeño eficaz para cada tipo de puesto es una herramienta necesaria en la selección y desarrollo de personas, ya que permite determinar los candidatos más adecuados para un puesto, y posteriormente planificar las actividades de desarrollo en función de las diferencias entre el perfil de la persona y los requerimientos de su puesto actual o de los que en un futuro vaya a desempeñar.”¹³

La adecuación puesto-persona determina si el perfil del trabajador es el mismo o muy similar al perfil que se requiere para el puesto Alles (2014) argumenta que

“Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con lo que se espera de él en el puesto. A partir de ahí será posible evaluar el desempeño, el potencial y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para una más correcta adecuación puesto-persona”¹⁴.

¹³ Rodríguez, J. (2011). Perfil de factores del desempeño eficaz. En El modelo de gestión de recursos humanos (pp.48-58). Barcelona: UOC.

¹⁴ Alles, M. (2014). 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Argentina: Granica.

2.8 Competencias Organizacionales

Las competencias dentro de una Organización se han vuelto relevantes en los últimos tiempos. Sarmiento (2011) define el concepto de competencia como la habilidad que hace a una persona más efectiva en la ejecución de una actividad.

Así como hay competencias propias de cada individuo, también existen competencias organizacionales que por lo regular son muy generales y están alineadas a los objetivos propios de la organización su misión es crear una buena imagen corporativa tanto hacia el interior como el exterior, y procurar que todos sus colaboradores posean o desarrollen esas características que la empresa son esenciales para cumplir sus propias metas. Las competencias organizacionales son las características deseadas que deben de poseer los colaboradores para obtener resultados exitosos.

En otras palabras, se puede concluir que una persona que posee alguna competencia es aquella que sabe, puede y quiere hacer las cosas ($\text{Conocimiento} + \text{Habilidad} + \text{Actitud} = \text{Competencia}$), esto quiere decir que muchas veces un empleado puede tener el conocimiento para realizar determinada tarea, pero si no trae la actitud probablemente no hará las cosas de manera correcta, lo mismo pasará si la persona tiene mucha actitud, pero no tiene el conocimiento para desempeñar cierta actividad.

Sarmiento (2011) clasifica las competencias en tres niveles: competencias organizacionales: hace referencia a las competencias que cada individuo miembro de una empresa en teoría debe de poseer; las competencias técnicas son competencias propias de cada departamento o área; competencias específicas son aquellas capacidades requeridas para que el desempeño en un cargo o puesto de trabajo sea superior al promedio o igual al esperado según la antigüedad del funcionario en el mismo.

Gallegos (2012), define de manera muy general tres tipos de competencias relacionadas al desempeño: Competencias relacionadas con el saber: conocimientos técnicos y gestión, competencias relacionadas con el saber hacer: habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje, competencias relacionadas con el ser: aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

2.9 La importancia de fijarse metas

Contar con objetivos claros y precisos es de vital importancia para cualquier organización, ya que fija el camino que se debe de seguir para lograr el éxito.

Las metas específicas difíciles producen mayores resultados que las “generales fáciles” ya que los empleados se comprometen más a cumplirlas. G. Berbel (2011) cita a Stephen Robbins (2005) y define motivación aplicada al ámbito laboral como “la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.” Esto quiere decir que si las metas están bien definidas y son comunicadas claramente a los trabajadores de una empresa, ya que éstos se sentirán más identificados con la compañía. Así mismo, las metas organizacionales deben ser “cascadeadas” del nivel superior hasta el inferior de la empresa.

Por lo regular, la dirección de la organización se encarga de definir las metas, dichas metas son transmitidas al siguiente nivel inferior, el cual se encarga de definir los roles y responsabilidades, y de ahí las metas se van bajando a los siguientes niveles. Este método de establecer las metas a nivel dirección es el tradicional, y en ocasiones suele ser ambiguo y muy general y pueden llegar a perder claridad.

Martínez (2013) en su libro la gestión empresarial, habla sobre la dirección por objetivos,

“es un método para desarrollar una canalización jerárquicamente integrada de las metas, a través de los niveles de una organización”, en otras palabras, quiere decir que los objetivos no se sitúan en un mismo plano, sino que guardan una relación jerárquica entre sí. Si el nivel inferior cumple las metas, probablemente el nivel superior también llegue a efectuarlas. La jerarquización de objetivos permite aclarar el proceso de participación de los mandos en la elaboración de los objetivos que han de alcanzar.¹⁵.

M. Martínez (2013) hace referencia acerca de la teoría de la como la importancia de definir con claridad y precisión las metas que cada miembro de la organización debe cumplir. Es importante que la dirección se asegure que cada individuo entendió sus metas correspondientes.

Las descripciones de desempeño son piezas claves dentro de una organización, ya que sirven de guía para elaborar las evaluaciones de desempeño acorde a los objetivos individuales de cada uno de los trabajadores que conforman determinado departamento.

Las evaluaciones de desempeño deberán ser basadas en el contenido ya descrito en el perfil ocupacional del puesto, porque de lo contrario, el resultado a obtener no será claro ni preciso. Se puede dar el caso que las funciones del puesto incrementen o disminuyan debido a los cambios organizacionales inesperados que suceden dentro de las organizaciones, pero el objetivo no deberá de sufrir variaciones.

2.10 Medición del desempeño

I. Guerra (2012) argumenta que los beneficios de la evaluación de desempeño son muchos, siempre y cuando la evaluación sea conducida correctamente, ya que da una retroalimentación de que tan cerca o que tan lejos los empleados están de su meta trazada. Cada empresa es

¹⁵ Martínez, M. (2013). Motivación. En La gestión empresarial: Equilibrando objetivos y valores (pp. 48 - 55). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

distinta y por ende tienen sus propios objetivos organizacionales, pero a pesar de esa diferencia, todas las evaluaciones de desempeño deberán de poseer las siguientes características:

1. Alinear todos los resultados claves a varios niveles organizacionales
2. Brindar enlaces entre las intervenciones e iniciativas y los indicadores que impactarán
3. Reactivo y dinámico
4. Accesible por todos aquellos que tomen decisiones
5. Retroalimentación y comunicación

Estas características son pieza clave para toda organización, ya que ayudan a definir, comunicar y enfocarse a los resultados importantes.

La medición del desempeño es de vital importancia para todas las organizaciones, ya que como se mencionó en puntos anteriores, permite conocer a detalle el desempeño de un trabajador, de un departamento y de toda la organización. Con las evaluaciones de desempeño, los jefes de área o departamento de Recursos Humanos pueden dar una retroalimentación más precisa al trabajador. La mayoría de los trabajadores presentan la necesidad de conocer cómo se desarrollan dentro de su puesto de trabajo, tal y como viene señalado dentro del modelo Hackman-Oldham: la retroalimentación contribuye a la motivación y “engagement” del empleado hacia la compañía en donde presta sus servicios.

I. Guerra (2012) argumenta que el término evaluador no solo describe una profesión u ocupación, es un rol que se da en determinado tiempo. El evaluador puede ser un consultor ajeno a la empresa, miembros de un equipo directivo, el departamento de Recursos Humanos, pero lo más recomendable es que sea el jefe directo del evaluado. Un evaluador debe tomar en cuenta ciertos puntos al momento de hacer la evaluación, como describir el objetivo y propósito

de la evaluación, determinar el valor de la evaluación, comunicar de manera efectiva los resultados, administrar de forma ética la evaluación, y valorar la sesión de evaluación.

En temas anteriores, se habló del término “Desempeño”, Pero ¿qué es el desempeño? Se encontraron varias definiciones, Wordreference: “Realización de las funciones propias de un cargo o trabajo”, la Real Academia Española la define como: “El cumplimiento de las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos”. Un autor comenta lo siguiente: “El concepto de desempeño ha sido tomado del inglés performance o de perform, y tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas). Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad”.

“Medir el desempeño es de gran utilidad para una empresa ya que da conocimiento de cómo opera, a su interior y en relación con su entorno, contrasta su funcionamiento con uno deseable, equilibrado en términos de comportamiento, gestión empresarial y gestión financiera, deriva recomendaciones hacia la mejora continua, enriquecer las estrategias de negocios, entre otros, (Anónimo, 2012)”¹⁶.

Con estas definiciones podemos concluir que el desempeño es la actuación que tiene un trabajador o grupo de trabajadores dentro de una organización, es el grado de cumplimiento de las actividades encomendadas, la calidad en los entregables, la línea que siguió el empleado para cumplir con sus objetivos y metas.

2.11 Evaluación del desempeño

Evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en cierto periodo de tiempo. Juan Carlos Rodríguez comenta que el sistema de evaluación de desempeño comenzó en la década de los 80's. La evaluación del desempeño es

¹⁶ Anónimo. (2012). Concepto de desempeño. 2009, de Mp Peru-V Sitio web: http://www.mp.peru-v.com/desempeno/ed_principal.htm

en el modelo pura evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos, en ella se evalúa el desempeño del trabajador en sus responsabilidades y objetivos asignados.

Juan Carlos Rodriguez (2011): Evaluar el rendimiento de una posición de trabajo hace referencia a valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo. El proceso de evaluaciones de desempeño es relativamente nuevo, ya que sus inicios fueron en el año 1980 y empezaron como herramientas de política retributiva, es decir, las empresas se retribuían económicamente o en especie al trabajador por sus labores desempeñadas, pero poco a poco las evaluaciones de desempeño se fueron convirtiendo en una herramienta para el desarrollo profesional. (Juan Carlos Rodríguez, 2011)¹⁷.

Los autores F. Gan Bustos y J. Triginé (2010) definen la evaluación de desempeño como:

“una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones, a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas conocedoras tanto de la persona como del puesto de trabajo.”

La forma en que las evaluaciones de desempeño son aplicadas y el seguimiento que se les da las mismas, dependen la cultura y madurez de cada organización para llevar acabo estos procesos.¹⁸

En cuestión de desempeño, desafortunadamente no todas las empresas tienen la madurez suficiente para llevar a cabo estos procesos de evaluación y retroalimentación. Es importante saber comunicar a los empleados el objetivo y beneficios que tienen las mismas, y ser asertivos al momento de dar retroalimentación.

J. Salgado y A. Cabal (2011) para definir el proceso de evaluación de desempeño citan el EBEP (Se refiere al personal que labora para la Administración Pública en España):

¹⁷ Rodríguez, J. (2011). Evaluación del desempeño del puesto de trabajo. En El modelo de gestión de recursos humanos (p. 110). Barcelona, España: UOC.

¹⁸ Gan Busto, F., & Triginé, J. (2010). La evaluación del desempeño individual. En Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones (p. 195). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

“es el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados y señala que tendrá efectos en la carrera profesional horizontal, la formación, la provisión de puestos de trabajo y en la percepción de las retribuciones complementarias”.¹⁹

La definición que hace el EBEP se asemeja mucho a la aplicación que en las empresas mexicanas le dan a la herramienta de la evaluación de desempeño.

J. Rodriguez habla acerca de los modelos que existen para la medición del desempeño, uno de ellos es por Objetivos y es el más utilizado por las empresas, ahí el jefe y sus colaboradores analizan el grado de cumplimiento de los objetivos del año anterior, para posteriormente plasmar los nuevos objetivos. Otro modelo es el de Gestión de Recursos Humanos, en donde se evalúan los resultados obtenidos por el empleado, así como sus responsabilidades asignadas durante cierto lapso de tiempo, para la realización de este modelo, se necesita de una entrevista de desarrollo profesional, en donde el empleado se reúne con su superior, y éste último comienza a hacerle preguntas acerca de los logros obtenidos y objetivos no concluidos. Existe un tercer modelo más que es la evaluación de desempeño basado en cualidades, dicho método es más aplicable a puestos operativos, se basa en la observación y actitudes del trabajador, las competencias que por lo regular se evalúan en este método son la calidad, seguridad, responsabilidad, colaboración y disciplina entre otros. Estas evaluaciones son muy generalizadas ya que son aplicadas a puestos muy similares entre sí, por ejemplo, en una fábrica de manufactura existen alrededor de 100 operarios, y la evaluación es la misma para todos, puesto que sus funciones son similares. Este modelo se recomienda no aplicarse a puestos administrativos ya que los objetivos y responsabilidades son muy diferentes, por ejemplo, no se

¹⁹ Salgado, J., & Cabal, A. (agosto, 2011). Evaluación del Desempeño en la Administración Pública. Agosto, 2015, de Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones Sitio web: http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622011000200001&script=sci_arttext

puede evaluar a un contador fiscal igual que a un desarrollador de software, puesto que cada uno tiene sus propias métricas e indicadores. Las escalas de medición del método basado en cualidades, por lo regular son deficiente, regular, bueno y excelente.

En las evaluaciones de desempeño no solo se debe de medir si el trabajador cumplió o no con las labores encomendadas, sino también factores como la calidad en los entregables, el camino que se siguió para alcanzar las metas, la interacción con sus colaterales, colaboradores, jefes, clientes y proveedores, habilidades, entre otros. Para cada tipo de actividad que existe dentro de una organización (comercial, diseño, ingeniería, educativa, servicios entre otros), se deben cumplir con los planes y objetivos con eficacia y eficiencia, por ende, es requisito indispensable diseñar e implantar procedimientos para evaluar el desempeño y mejorar así el recurso humano de la organización.

La herramienta de la evaluación de desempeño trae muchos beneficios a las organizaciones, ya que se pueden identificar ciertas características como: áreas de fortaleza y oportunidades de los empleados, calidad en los entregables y servicio al cliente, nivel de cumplimiento de los objetivos y metas. La herramienta de evaluación de desempeño no solo sirve para conocer el rendimiento y productividad del empleado, sino también ayuda en la estandarización de procesos y mejora continua de la organización.

A. Zambrano (2010), hace referencia a los factores críticos de éxito como técnicas utilizadas en la planificación corporativa que se estima válida y de interés para aplicarla en las organizaciones públicas y privadas. Los factores críticos de éxito se refieren a aquellos elementos cualitativos y cuantitativos de carácter interno al gobierno que, por su grado de influencia o importancia, son determinantes en los resultados de la gestión de la organización, y

se supone deben de estar controlados por los altos mandos de la compañía. Se relacionan a las habilidades del trabajador para lograr los objetivos y metas de la organización.

J. Carreto (2010) habla de la técnica de los factores críticos:

“La técnica de los factores críticos de éxito consiste en identificar áreas y factores cuyo funcionamiento permitirán la implantación de una estrategia determinada. Se deberá considerar factores internos y externos de la Organización como actividades dentro de la organización que se deben realizar con especial atención, sucesos externos sobre los cuales la organización puede tener o no control y áreas de la organización cuyo funcionamiento debe situarse a un nivel competitivo”²⁰.

Un Factor de Éxito: es algo que debe ocurrir (o debe no ocurrir) para conseguir un objetivo, mientras que un Factor Crítico de Éxito se dice que es crítico cuando es necesario su cumplimiento para los objetivos de la organización.

J. Carreto (2010), define los pasos para la identificación de los factores críticos:

1. Definición de alcance: Seleccionar a los miembros que van a formar parte del proceso de determinar los factores críticos de éxito.
2. Recolección de datos: Revisión toda la documentación de la empresa, se puede hacer uso de encuestas y entrevistas al personal.
3. Análisis de los datos: Se obtienen conclusiones de la información recabada.
4. Identificación de los factores críticos de éxito: Se elabora una lista de objetivos organizacionales, sus componentes e impactos a la empresa.
5. Desarrollo del plan de acción: Se definen las estrategias para el cumplimiento de los factores críticos.

²⁰ Carreto, M. (2010). Factores Críticos de Éxito. Agosto, 2015, de Full Management Sitio web: <http://planeacion-estrategica.blogspot.mx/2008/07/factores-crticos-de-xito.html>

Por lo regular, los factores críticos de éxito son definidos al inicio del año calendario, y su avance se revisa ya sea cada 6 meses o cada 4, depende de cada organización, al finalizar el año se realiza la calibración correspondiente. Cada factor crítico se le asigna una ponderación (peso, valor) que puede ser en porcentaje, numérica, letras, etcétera, y al final se deben, al final se suman los resultados de todos los factores críticos para obtener el nivel de cumplimiento de la persona. Como ejemplo, citemos a un Contador que el objetivo de su puesto es elaborar los estados financieros de la empresa, de ahí podemos sacar cuatro factores críticos que se usaran para evaluarlo y a cada uno se le asignará una ponderación y en conjunto todos deberán sumar un total de 100 puntos:

Factor Crítico	Ponderación (valor)	Puntos Asignados
Elaboración de gastos, activo fijo, conciliaciones bancarias y agentes aduanales.	20	5
Elaboración y análisis de estados financieros.	15	10
Pago, contabilización y control de los gastos de todas las sucursales y matriz.	25	20
Planeación de las actividades relativas a los cierres contables mensuales para elaborar y presentar la información financiera.	40	38
Total	100	73

En este caso el contador obtuvo 73 puntos de su evaluación general anual, la empresa deberá de contar con una escala de evaluación para determinar si esa puntuación fue excelente, buena, regular o deficiente, o en su defecto el pase mínimo para tener una evaluación de desempeño satisfactoria.

H. R. Kerzner (2013) en su libro Project “Mananager” habla de KPI (por sus siglas en inglés Key Performance Indicator) o indicadores claves del desempeño como una herramienta métrica que está ligada a un objetivo. Con frecuencia, un KPI indica hasta qué punto una métrica está por encima o por debajo del objetivo predefinido. El KPI indica que tanto los objetivos son alcanzables o no, así como la planeación del tiempo para cumplirlos.

Un autor en el 2012 argumenta que los KPI miden el nivel del desempeño de un proceso determinado y se enfoca en el “cómo” se hizo cierta actividad, así como la efectividad en los procesos. A cada KPI se le asigna un valor único (ponderación) para poder ser medible. Los KPI tienden a ser más útiles al medir el rendimiento en varios grupos o proyectos, aunque también puede evaluar el rendimiento individual. Los KPI son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico. Los KPI son medios de comunicación que facilitan a los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos de la empresa.

Hoy en día las evaluaciones de desempeño son administradas y aplicadas por el departamento de Recursos Humanos de cada organización, sin embargo, el jefe directo de cada colaborador es quien deberá de analizar y medir los resultados obtenidos por su gente, ya que él es quien conoce mejor los objetivos establecidos y el cómo se ejecutan las labores asignadas para sus trabajadores.

En la actualidad, hay organizaciones en las que el mismo empleado participa en su propia evaluación, ya que éste da su percepción de las labores que desempeñó, y su opinión enriquece la evaluación del jefe inmediato.

2.12 Herramientas de desempeño

Existen varias herramientas hoy en día, para evaluar el desempeño, evaluación 360 grados, por competencias, por objetivos, assesment, enfoque grupal, entre otras. Las más conocidas y de las que se hablarán en el presente documento son las primeras tres.

El método o herramienta que se utilizará en cada organización, depende mucho del giro de la misma, los tipos de puesto a evaluar, jerarquización de los puestos y objetivos organizacionales. Los departamentos de recursos humanos junto con los directivos de las empresas determinaran que método se adecua más a las necesidades de las mismas.

E. Fuentes (2015) habla de una herramienta para determinar los objetivos dentro de una organización, es la Metodología SMART, con dicha herramienta se puede saber si los objetivos de cada posición están bien definidos, además es más sencillo de clarificar y comunicar las funciones a los colaboradores. Este método dice que, si un objetivo es muy grande probablemente, se tendrá que dividir en varios sub-objetivos. Por sus siglas en inglés, SMART significa:

S = “Specific”, Los objetivos deberán ser específicos y muy detallados, hacerse los cuestionamientos ¿Qué quiero obtener? ¿A dónde quiero llegar? ¿Cómo lo voy a hacer?

M = “Mesurable” Los objetivos deben ser medibles, es decir determinar los parámetros para que los colaboradores les quede claro y puedan cumplirlos, por ejemplo, para una persona de reclutamiento puede ser tiempo estimado para cubrir las vacantes, para un vendedor, cantidad de artículos por vender por mes, para un ingeniero de calidad porcentaje mínimo de errores de producción, entre otros.

A = “Accorded” Es importante realizar la siguiente pregunta: ¿Los objetivos realmente son alcanzables? Se deben de buscar evidencias para demostrar que los objetivos se pueden lograr, por ejemplo, a un vendedor de casas le ponen de meta vender 100 casas por mes, cuando en promedio por vendedor solo se venden 10 al mes, este objetivo es medible más no alcanzable.

R = “Realistic” Determinar si los objetivos son realistas, esto quiere decir que si el empleado cuenta con los recursos, capacidades y herramientas necesarias para poder cumplirlos.

T = “Timerelated” Contar con una fecha límite para cumplir con los objetivos. En ocasiones cuando no se pone un tiempo límite, difícilmente se llevará a cabo el objetivo.

Otra herramienta es la evaluación 360°, en dicha evaluación participan un grupo de personas con las que normalmente el empleado tiene relación laboral, y su objetivo es conocer las diferentes percepciones que se tiene hacia el evaluado, así como sus fortalezas y áreas a mejorar. Los evaluadores que participan en este proceso por lo regular son jefe inmediato, jefe segundo nivel, colaterales y colaboradores, en otras organizaciones también intervienen clientes y proveedores ya sea internos o externos. Es importante que también el empleado se autoevalúe ya que es necesario conocer sus inquietudes y su propia percepción. Una desventaja de esta encuesta, es que puede provocar resultados extremos opuestos de los participantes, por ejemplo, un evaluador puede tener la percepción que el evaluado tiene liderazgo, mientras que otro puede pensar todo lo contrario. Por lo general, la evaluación 360 grados se compone de una serie de cuestionamientos relacionados con competencias y habilidades que el evaluado debe de poseer, dichas competencias forman parte de la identidad corporativa de cada organización.

J. Ortiz, C. Rend, & et al, (2012) hablan de la objetividad del 360:

“El secreto de la objetividad de un instrumento de evaluación como el 360° se encuentra en el diseño y elaboración de los criterios de desempeño, comportamientos clave e indicadores de competencias. Dada la

diferencia de resultados que se espera del desempeño de cada individuo, nos afirmamos en la posición que la objetividad buscada se logra en mayor grado cuando los perfiles se construyen cargo a cargo.”²¹

¿Qué tan verdaderos suelen ser los resultados de la evaluación 360°? En cierta parte no son tan confiables ya que nadie nos garantiza que los evaluadores digan la verdad acerca de los evaluados, ya que las respuestas se pueden ver influenciadas por falsas percepciones o falta de conocimiento hacia el evaluado.

Se recomienda que, en esta evaluación, las escalas de calificación sean amplias, ya que a los evaluadores les gusta tener una amplia variedad de respuestas. Un ejemplo de mencionada escala puede ser: excede las expectativas, cumple con las expectativas, necesita mejorar y deficiente, otro modelo de escala puede ser excelente, bueno, regular y malo. Existen evaluaciones que tiene solo dos escalas (cumple o no cumple, bueno o malo), mientras otras tienen arriba de cinco.

Sagi-Vela Grande (2005) en su libro Gestión por Competencias, comenta que hay una serie de efectos, tendencias y errores típicos que se cometen en la encuesta 360 grados²²:

- *Efecto halo: Se refiere a que si hay un aspecto en específico ya sea positivo o negativo de la persona, puede provocar que el resto de la evaluación se base únicamente en dicho aspecto, por ejemplo, si el evaluado tiene como área a mejorar la comunicación, puede ocasionar que también se evalúen mal las otras competencias, aunque no tengan relación con la comunicación.*
- *Efecto halo sucesivo: la valoración hacia el evaluado se ve afectada por percepciones previas que se tienen de la persona (ya sean positivas o negativas).*

²¹ Ortiz, J., Rend, C., & et al. (2012). Evaluación 360°. En Score de Competencias (pp. 195 -199). Medellín, Colombia: Palibrio.

²² Vela, L. (2005). Sistemas de Evaluación. En Gestión por Competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización (pp. 117-130). España: ESIC

- *Error de indulgencia o severidad: Se refiere a dar calificaciones muy bajas o muy altas, esto es muy común cuando el evaluador no tolera al evaluado y califica con muy bajos o puntos, o lo contrario, cuando existe alguna amistad u otro interés el evaluador puede calificar muy alto.*
- *Error de tendencia central: Dar calificaciones intermedias en todos los puntos de la evaluación, la razón no se conoce lo suficiente a la persona, se evalúa por compromiso, incapacidad para tomar decisiones.*
- *Error sistemático: tendencia a cometer los mismos errores con todos los evaluados.*
- *Efecto memoria: consiste en recordar de modo diferencial acciones que pueden influir en la evaluación. Recordar solo aspectos positivos y negativos.*
- *Error por información reciente: Calificar al evaluado tomando en cuenta sus últimas actuaciones.*
- *Error lógico: El evaluador vincula lógicamente en su mente características que no siempre están relacionadas con la realidad. Esta percepción se tiene desde el origen de la estructura del pensamiento, por lo cual es difícil cambiarla.*
- *Calificación por prejuicios: es cuando los evaluadores se dejan influir por sus propias creencias.*
- *Error de identificación: Cuando el evaluador se siente identificado con el evaluado por alguna acción que éste último realizó.*
- *Error de compensación: Es parecida al error de tendencia central, ya que solo se califican en puntos intermedios y no se obtienen respuestas positivas y negativas.*
- *Error de proyección: El evaluador califica acorde a sus áreas de oportunidad, ya que piensan que todos tienen las mismas áreas de oportunidad de él.*

Por lo regular las evaluaciones 360 grados son aplicadas a líderes de la organización con la finalidad de conocer sus áreas a conservar y áreas a desarrollar.

El autor J. Hurtado (2013) señala 7 etapas del proceso de evaluación 360 grados: la primera es la preparación, en esta etapa se deben de definir las competencias a calificar de cada posición, red de evaluadores, tiempo de aplicación; el segundo paso es la sensibilización, en donde los participantes deberán de conocer los objetivos de la misma así también el

coordinador de este proceso deberá vender la idea; la tercer etapa es la aplicación de la evaluación 360 grados; el cuarto paso es la recolección de datos y procesamiento de la información; la quinta etapa es el reporte se muestran estadísticas y tendencias de la evaluación; la sexta etapa es el proceso de retroalimentación en donde se comunica al evaluado sus fortalezas, áreas a mejorar y debilidades; y la última etapa es el establecimiento de planes de desarrollo y carrera del evaluado.

Existen otro tipo de evaluaciones similares al 360° pero menos complejas; una de ellas es la evaluación 90 grados, en ésta solo participa el empleado y su jefe directo, otro tipo de evaluación es la de 180 grados en donde participan los compañeros de departamento del evaluado, el jefe directo y el mismo evaluador. Los tres tipos de evaluaciones de desempeños son basados en competencias; detección de fortalezas, áreas a mejorar y habilidades no desarrolladas en el trabajador, y como ya se mencionó anteriormente, están basadas en las percepciones propias de cada participante.

Como y se mencionó anteriormente, no solo existen evaluaciones para medir el rendimiento del empleado, también hay para evaluar las competencias de los empleados en el puesto, si realmente tiene las habilidades para ocupar dicho puesto. El departamento de reclutamiento y selección se encarga de realizar las entrevistas por competencias, preguntando al candidato sobre situaciones pasadas y qué hizo para resolverlas. ¿Pero cómo calificar las competencias cuando ya hay un ocupante en determinado puesto? Existen muchos métodos para evaluarlas, uno de ellos es el 360° basado en competencias, encuestas, entrevistas, focus group, observación por parte del supervisor hacia el empleado, entre otras.

Por lo regular a los supervisores de los puestos operativos se les da un formato para que califiquen de forma individual las competencias (responsabilidad, respeto, trabajo en equipo,

actitud, entre otros) a sus empleados, por ejemplo en la empresa Whirlpool, los supervisores de producción evaluaban a sus trabajadores para conocer si éstos tenían las habilidades requeridas para el puesto, el formato constaba de cinco competencias organizacionales y en cada una, el supervisor evaluaba el nivel de cumplimiento (escala del 1 al 5) de dichas competencias, en ese mismo formato se especificaba si el trabajador tuvo faltas, retardos, accidentes de trabajo en los últimos seis meses.

En la técnica del focus group, se reúnen un grupo de empleados para solucionar algún tipo de problema o hacer mejoras en la organización, el observador evaluará las competencias que tuvo cada integrante durante las sesiones, algunas pueden ser liderazgo, trabajo en equipo, respeto, organización, trabajo a detalle, calidad, entre otras.

La evaluación por competencias es un proceso para obtener información, formular juicios y tomar decisiones. J.G. Contreras en su libro Manual para la elaboración e implementación de un modelo de evaluación por competencias afirma que (2014) la evaluación por competencias se fundamenta en el sistema de gestión de la calidad ISO 9001 del 2008, y debe ser comprendida como una oportunidad de aprendizaje y de enseñanza capaz de promover procesos de desarrollo humano que arrojen evidencias de formación integral para la mejora continua.

La evaluación por objetivos es un programa que incorpora metas específicas establecidas entre el jefe y su colaborador y alineadas a la misión y visión de una empresa, en determinado tiempo se hace una revisión del nivel de avance o cumplimiento de los objetivos. Este concepto es relativamente joven ya que nació en el año de 1954 y fue creado por Peter F. Drucker.

C. López (2011) comenta que la evaluación por objetivos es un proceso el cual el jefe y su colaborador definen las metas y prioridades del puesto de trabajo, se identifican los resultados claves dispuestos a alcanzar, así como los factores críticos de éxito, también se planea una

táctica para alcanzar dichos resultados. Para poder lograr los resultados esperados, periódicamente se deberá de evaluar las acciones que se llevan a cabo y dar retroalimentación constante al ejecutante del puesto.

“La evaluación por objetivos es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. Inicialmente se establecen los objetivos anuales de la empresa, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo (que pueden ser quinquenales o decenales), y los objetivos de cada gerente o departamento, con base en los objetivos anuales de la empresa” (C. López, 2011).²³

Los objetivos ya definidos previamente entre el jefe y el colaborador deben ser monitoreados cada cierto tiempo, se recomienda que se este proceso de seguimiento se realice cada 3 o 4 meses, dependiendo de la magnitud del proyecto.

La Universidad la Salle (2013) cita a Khadem Riaz (2008) para definir el concepto de revisiones verticales: (evaluación vertical) se centran en el individuo, y consiste en tener reuniones periódicas jefe – colaborador con la finalidad de monitorear los factores críticos (objetivos) establecidos, retroalimentar del avance obtenido, orientar al empleado para cumplir sus metas adecuadamente en el tiempo estimado.

M. Alles (2011) argumenta que la revisión vertical es un proceso de comunicación entre el colaborador y su jefe directo. En otras palabras, la evaluación vertical es la medición del desempeño realizada por el jefe y se complementa con la autoevaluación del propio colaborador y los comentarios del jefe del segundo nivel.

2.13 Retroalimentación y desarrollo de colaboradores

²³ López, C. (2011). La administración por objetivos. Marzo, 11, 2011, de Gestipolis Sitio web: <http://www.gestipolis.com/administracion-objetivos/>

El modelo de diseño de puestos de Hackman y Oldham contempla la retroalimentación como un proceso que no debe ser omitido, ya que es fundamental para que el empleado conozca cómo se ha desempeñado, que fortalezas y áreas a desarrollar tiene, y además sirve como motivación para continuar con su trabajo.

La comunicación en dos direcciones es posible gracias a la retroalimentación, en este proceso participan el colaborador y su jefe directo. Una ventaja de la retroalimentación, es que crea un sentido de permanencia y fidelidad del empleado hacia la organización.

E. Fernández (2010) habla que el proceso de retroalimentación permite, orientar, seguir, revisar y mejorar las funciones que realizan los empleados. La retroalimentación es un input a varios procesos organizacionales ya que ayuda a la definición de los planes de vida y carrera, compensaciones, mejorar el desempeño organizacional, detectar necesidades de capacitación y desarrollo. La retroalimentación es la información objetiva del rendimiento individual o colectivo para mejorar dentro del puesto de trabajo. La retroalimentación tiene dos funciones: motivacional y la otra de instrucción para el empleado.

Se recomienda que el proceso de retroalimentación se dé por lo menos 3 veces al año, para hacer dicho proceso, el empleado y jefe deberán de presentar evidencias de las funciones realizadas, la reunión debe hacerse en una sala confortable y sin interrupciones, el jefe deberá de planear lo que le dirá a su colaborador, al hacer la retroalimentación, primero se debe empezar por destacar las cualidades positivas así como los logros obtenidos, posteriormente el jefe comentará las áreas a mejorar (áreas a desarrollar) y los objetivos no cumplidos, para terminar con expectativas a corto, mediano y largo plazo para el empleado.

Después de la retroalimentación dada a los colaboradores por su desempeño obtenido, los siguientes procesos a hacer por parte del departamento de Recursos Humanos y jefe de área

son: los planes de carrera y sucesión, detección de necesidades de desarrollo y capacitación. Estos procesos son vitales que se lleven a cabo en todas las organizaciones ya que favorecen el incremento de la productividad del empleado.

F. Gan Bustos (2011) comenta que

*“el potencial es sinónimo de desarrollo de personal, ya que implica tener una serie de competencias que pueden capacitar para desarrollar unas tareas de mayor envergadura que las realizadas hasta el momento”.*²⁴

El plan de carrera es el camino que el empleado deberá seguir dentro de una organización para llegar a un puesto o área determinado. F. Gan Bustos (2011) establece que

*“Es importante que una empresa conozca las necesidades de sus empleados para incorporarlos a su plan de carrera, en función de sus intereses y del potencial que descubra dentro de ellos”*²⁴

El plan de sucesión hace referencia a las cartas de reemplazo de los jefes, quien va a sustituirlos cuando éstos salgan de la empresa o cambien de posición.

Las evaluaciones de desempeño junto con la retroalimentación forman un input para el proceso de detección de necesidades de desarrollo y capacitación, ya que su objetivo es continuar trabajando en las fortalezas, reducir las áreas de oportunidad y brindar las herramientas requeridas en el puesto a través de la capacitación.

T. Farfán (2012) habla de la detección de necesidades de capacitación:

*“La detección de necesidades de capacitación y desarrollo permite conocer los déficits de conocimientos, aptitudes o habilidades que impiden el crecimiento empresarial para dar pie a la capacitación continua y solucionar dichos problemas”.*²⁵

²⁴ Gan Bustos, F. & Berbel, G. (2011). El plan de carrera. En Manual de Recursos Humanos (pp. 329 - 335). Barcelona, España: UOC.

²⁵ Farfán, T. (2012). Detección de Necesidades de Capacitación. Junio, 11, 2012, de Mombita.com Sitio web: <http://mombita.com/deteccion-necesidades-capacitacion/>

CAPÍTULO 3: MÉTODO

3.1 Hipótesis

- La medición del desempeño aumenta la productividad en los trabajadores.
- Los trabajadores se sienten más motivados al recibir retroalimentación de su trabajo.
- Los trabajadores generan un sentido de permanencia hacia la empresa, al saber que ésta valora su trabajo.

3.2 Escenario

Oficinas corporativas de la fábrica de software en el municipio de San Pedro, Garza García, lugar específico oficina de Recursos Humanos, debido a que las instalaciones son muy reducidas y por ende tienen pocos espacios, se tuvo la necesidad de realizar todo el proceso en dicho lugar. La oficina de recursos humanos mide 2 metros de largo por 2.50 metros de ancho, es alfombrada y tiene un escritorio en forma de escuadra.

3.3 Población

Se encuestará a 12 personas de reciente ingreso y 12 con una antigüedad mayor a 2 años, el 75% de los encuestados son desarrolladores, el 10% son de Soporte, el 12% son de calidad, mientras que el 3% son líderes o gerentes de proyecto. Se entrevistó a dos directores uno de Comercial y el otro del departamento de Operaciones, los dos tienen en la compañía alrededor de 5 años, el primero tiene 37 años y cuenta con una Maestría en Sistemas Eléctricos; y el segundo 30 años y su último grado de estudios es ingeniería.

La población total de la empresa es de 65 personas, de las cuales 30 se incorporaron este año, y el resto tiene entre 2 y 5 años de antigüedad. El rango de edad es entre 23 y 27 años, y el 75% son hombres y el 25% son mujeres. El 60% son egresados del ITESM, el 35% es de la UANL, mientras que el 5% son de otras universidades.

3.4 Instrumento

Las preguntas formuladas van relacionadas con la medición del desempeño con el objetivo de dar una idea de cómo la gente puede reaccionar al implementar un sistema de medición.

La entrevista con los 2 directores duró en promedio una hora, y se estuvo hablando de los objetivos alcanzados por la empresa en el último año, así como el desempeño de los trabajadores acorde a su percepción.

Observación: Actualmente se está llevando a cabo un proceso de observar a detalle las actividades que se realizan en algunos puestos para poder documentar los procesos.

La encuesta fue aplicada conforme a la escala Likert (Ver Anexo 1), y la escala de evaluación es la siguiente:

Escala
Claro que sí
Creo que sí
Creo que no
Claro que no

3.5 Análisis de datos

De las 24 personas que fueron entrevistadas, 12 tienen una antigüedad mayor a 1.5 meses, mientras que los otros 12 su antigüedad es menor a 12 meses en la compañía. A continuación, una comparativa entre las gráficas acorde a la antigüedad.

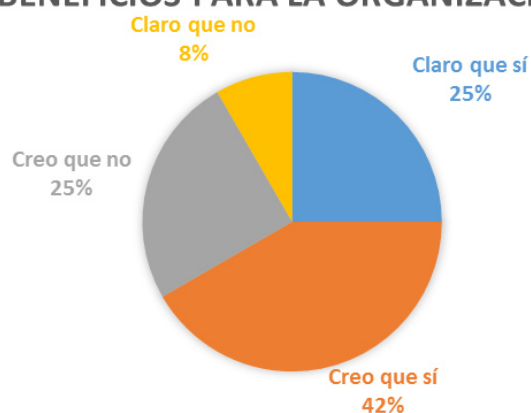
0 < 12 meses

LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO TRAE BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN



13 meses <

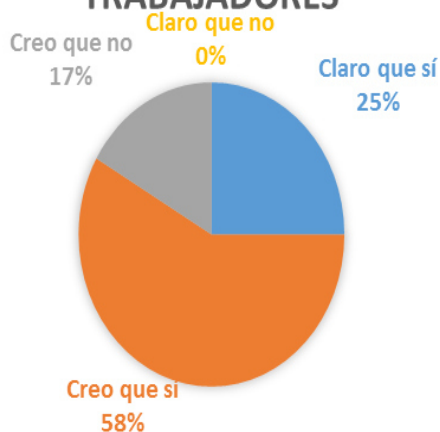
LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO TRAE BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN



Sin importar la antigüedad en la empresa, la mayoría de los encuestados consideran que medir el desempeño trae beneficios para la organización.

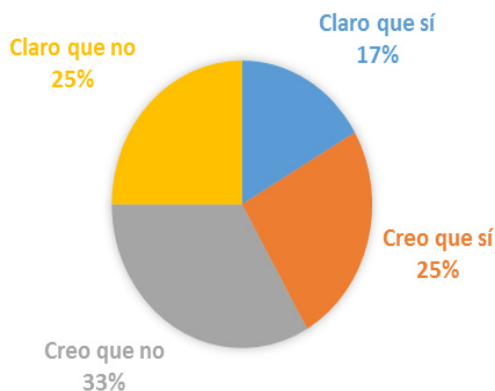
0 < 12 meses

LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO MEJORA LA PRODUCTIVIDAD EN LOS TRABAJADORES



13 meses <

LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO MEJORA LA PRODUCTIVIDAD EN LOS TRABAJADORES

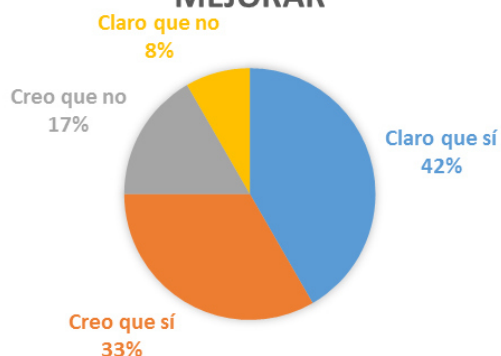


El personal con mayor antigüedad considera que la medición del desempeño no los va a hacer más productivos, mientras que el personal de menor antigüedad considera que si serán más

productivos al ser medidos. Como dato, el personal antiguo nunca ha sido medido a través de indicadores u objetivos, por lo que pueden estar renuentes a esta nueva implementación.

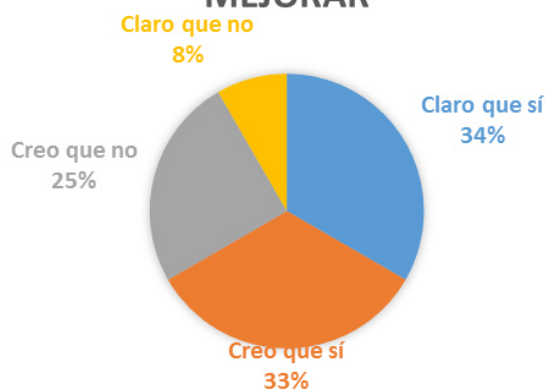
0 < 12 meses

AL RECIBIR RETROALIMENTACIÓN, LOS EMPLEADOS CONOCEN SUS ÁREAS A MEJORAR



13 meses <

AL RECIBIR RETROALIMENTACIÓN, LOS EMPLEADOS CONOCEN SUS ÁREAS A MEJORAR



0 < 12 meses

UN EMPLEADO SE SIENTE MÁS MOTIVADO AL TRABAJAR BAJO OBJETIVOS ALINEADOS A LAS METAS ORGANIZACIONALES



13 meses <

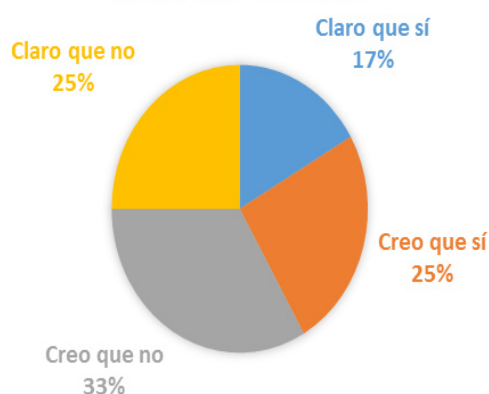
UN EMPLEADO SE SIENTE MÁS MOTIVADO AL TRABAJAR BAJO OBJETIVOS ALINEADOS A LAS METAS ORGANIZACIONALES



Entre ambas gráficas existe una notoria diferencia, el personal de reciente ingreso le motiva trabajar bajo objetivos, mientras que a los de mayor antigüedad prefieren trabajar como se ha hecho hasta ahora.

0 < 12 meses

LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO GENERA INCERTIDUMBRE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.



13 meses <

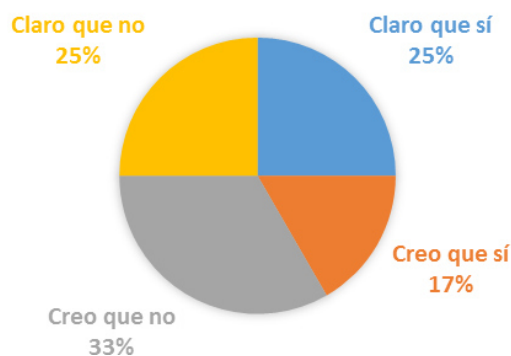
LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO GENERA INCERTIDUMBRE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.



En estas gráficas la opinión está muy dividida, ya que el 50% piensa que, si genera una incertidumbre la medición del desempeño, mientras que el otro 50% piensa lo contrario.

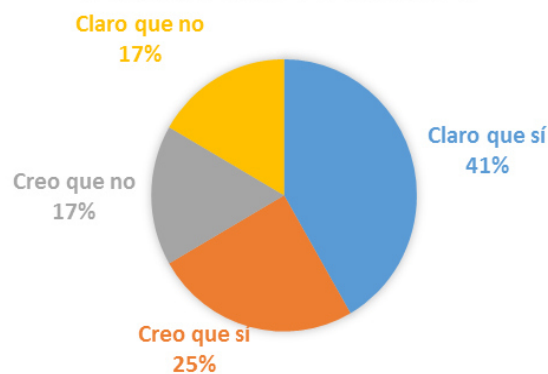
0 < 12 meses

LOS TRABAJADORES SE SIENTEN INTIMIDADOS AL SABER QUE SU DESEMPEÑO ES MEDIDO



13 meses <

LOS TRABAJADORES SE SIENTEN INTIMIDADOS AL SABER QUE SU DESEMPEÑO ES MEDIDO

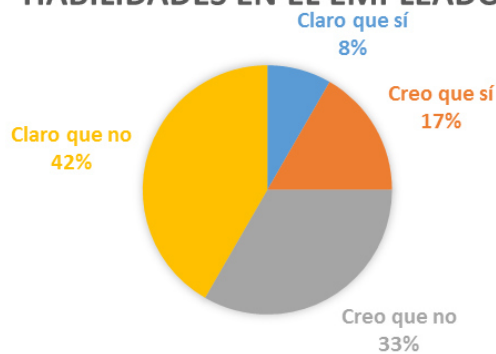


En estas gráficas las opiniones también están muy divididas, la mitad de la población encuestada dice que, si es intimidante ser evaluado, mientras que la otra mitad considera que no es intimidante.

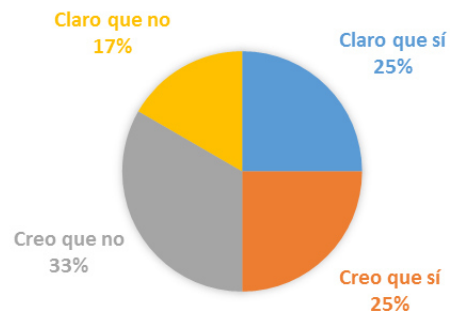
0 < 12 meses

13 meses <

**LAS SESIONES DE RETROALIMENTACIÓN
NO CONTRIBUYEN A MEJORAR LAS
HABILIDADES EN EL EMPLEADO.**



**LAS SESIONES DE RETROALIMENTACIÓN
NO CONTRIBUYEN A MEJORAR LAS
HABILIDADES EN EL EMPLEADO.**

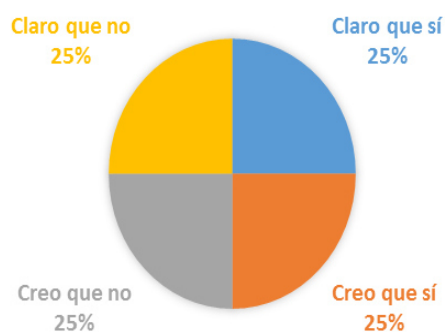


La mayoría de los encuestados consideran que las retroalimentaciones ayudan a detectar las áreas a mejorar.

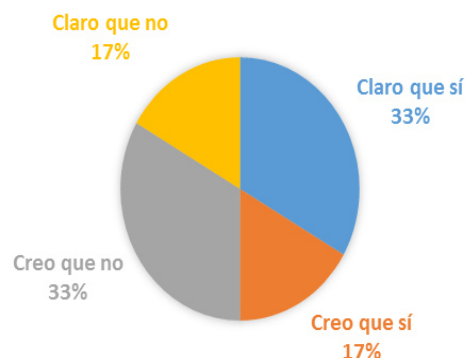
0 < 12 meses

13 meses <

**AL TRABAJAR BAJO OBJETIVOS, LOS
EMPLEADOS SE SIENTEN MÁS
PRESIONADOS.**



**AL TRABAJAR BAJO OBJETIVOS, LOS
EMPLEADOS SE SIENTEN MÁS
PRESIONADOS.**



Este reactivo es similar a la pregunta 6, sin embargo, aquí si hay una notoria diferencia entre lo que piensa la gente de reciente ingreso contra los de mayor antigüedad.

Fortalezas y debilidades

En las entrevistas que se hicieron con los directivos y la observación de los procesos, se encontraron las siguientes fortalezas y debilidades.

Fortalezas

- El trabajo en equipo.
- Alianza con SAP.
- Solo existen 3 proveedores de SAP Banking en América Latina, DYCSI es uno de ellos.
- Primera certificación en TSP / PSP fue exitosa.
- Es una de las pocas empresas de software en América latina que buscan la certificación de TSP / PSP.
- Los desarrollos siempre se entregan en tiempo y forma al cliente.

Oportunidades

- En México existen alrededor de 4000 empresas financieras.
- SAP es el ERP más grande a nivel mundial.
- Experimentar desarrollos en los módulos de HR, SD, MM, entre otros.

Debilidades

- Falta de documentación en los procesos.
- La estructura organizacional aún no se termina de definir.
- El departamento de servicio al cliente (soporte) no conoce el proceso de desarrollo.
- La comunicación no se cascada a los niveles inferiores.
- No existe una herramienta para medir los indicadores de cada área.

Amenazas

- Últimamente SAP ha presentado fallas en su sistema a nivel mundial.
- EL ERP de Oracle es el más usado en México.
- Mejores sueldos en otras empresas de software.
- Constante incremento del valor del dólar en México.

CAPÍTULO 4: PRESENTACIÓN DE HERRAMIENTAS

Descripción de puestos

Posición: _____	Reporta a: _____
Objetivo general del Puesto:	<div></div>
Describe máximo 5 contribuciones (responsabilidades principales) del puesto	
Contribución # 1:	
(Describe cada contribución, ¿Cómo se va a hacer?, Planeación, tiempos, medios. Etapas del proceso, etcétera.)	
Contribución # 2:	
(Describe cada contribución, ¿Cómo se va a hacer?, Planeación, tiempos, medios. Etapas del proceso, etcétera.)	
Contribución # 3:	
(Describe cada contribución, ¿Cómo se va a hacer?, Planeación, tiempos, medios. Etapas del proceso, etcétera.)	
Contribución # 4:	
(Describe cada contribución, ¿Cómo se va a hacer?, Planeación, tiempos, medios. Etapas del proceso, etcétera.)	
Contribución # 5:	
(Describe cada contribución, ¿Cómo se va a hacer?, Planeación, tiempos, medios. Etapas del proceso, etcétera.)	
Señala las acciones clave de las competencias organizacionales que debe de poseer el ocupante del puesto acorde a sus funciones	
Pasión x el servicio al cliente (interno y externo)	
<input type="checkbox"/> Comprensión de los requerimientos y pedidos del cliente.	<input type="checkbox"/> Compromiso para solucionar un problema reportado por el cliente interno o externo.
<input type="checkbox"/> Gestiona proyectos para medir el nivel de satisfacción del cliente y establecer planes de mejora.	<input type="checkbox"/> Identifica las Necesidades del cliente y diseña una Solución.
<input type="checkbox"/> Busca las mejores prácticas de negocio para brindar soluciones acorde a las necesidades del cliente.	
Comunicación efectiva	
<input type="checkbox"/> Escucha activamente y se esfuerza por comprender la información que recibe.	<input type="checkbox"/> Apertura a la comunicación de varios niveles.
<input type="checkbox"/> Utiliza métodos de comunicación adecuados para facilitar y mantener relaciones con clientes, proveedores y compañeros de trabajo.	<input type="checkbox"/> Reconoce las fortalezas y debilidades de los argumentos para negociar.

Administración del cambio (Innovación)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Muestra una actitud abierta para trabajar en distintos entornos y acepta el cambio. | <input type="checkbox"/> Implementa procesos de mejora continua en su área de responsabilidad. |
| <input type="checkbox"/> Participar en proyectos de mejora continua e innovación. | <input type="checkbox"/> Implementa proyectos de cambio con gran impacto a nivel organizacional (reingenierías, fusiones, etc.) |

Enfoque a resultados

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Ejecuta de forma eficiente las actividades asignadas, y establece prioridades para alcanzar sus objetivos. | <input type="checkbox"/> Coordina la implementación de los planes operativos, hace sinergias entre los equipos de trabajo. |
| <input type="checkbox"/> Diseña e implementa un plan de negocio de alcance estratégico y define objetivos organizacionales. | <input type="checkbox"/> Maneja indicadores para medir los resultados de sus colaboradores así como los propios. |

Colaboración / Trabajo en equipo

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Fomenta una línea de comunicación abierta con todos los equipos de trabajo. | <input type="checkbox"/> Dirige y coordina equipos y medios para poner en práctica soluciones colaborativa. |
| <input type="checkbox"/> Trabaja en conjunto con sus compañeros. | <input type="checkbox"/> Estimula a su equipo en el cumplimiento de objetivos. |

Condiciones y especificaciones del puesto de trabajo

Señala el número de colaboradores directos que este puesto tiene a su cargo

- | | |
|--------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> N/A | <input type="checkbox"/> 6 a 15 |
| <input type="checkbox"/> 1 a 5 | <input type="checkbox"/> 15 en adelante |

Ambiente y espacio físico de trabajo

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Trabajo 100% de Oficina | <input type="checkbox"/> Trabajo 100% de planta |
| <input type="checkbox"/> Trabajo de Oficina con salida a planta | <input type="checkbox"/> Viaja frecuentemente por cuestiones laborales |

Perfil del puesto

Escolaridad mínima requerida

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Secundaria | <input type="checkbox"/> Carrera profesional |
| <input type="checkbox"/> Preparatoria o carrera técnica | <input type="checkbox"/> Maestría o doctorado |

Idiomas requeridos

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Español como lengua materna | <input type="checkbox"/> Inglés Conversacional |
| <input type="checkbox"/> Inglés de Negocios | <input type="checkbox"/> Otros idiomas _____ |

Tiempo de experiencia mínima en puesto similar

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> De 0 a 6 meses | <input type="checkbox"/> De 6 meses a 1.5 años |
| <input type="checkbox"/> De 1.5 a 3 años | <input type="checkbox"/> De 3 años en adelante |

Edad del ocupante (se pueden marcar varias casillas)

- | | |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 18 a 25 años | <input type="checkbox"/> 35 a 45 años |
| <input type="checkbox"/> 25 a 35 años | <input type="checkbox"/> 45 en adelante |

Especifica las áreas de experiencia que debe de poseer el ocupante de puesto

- | | |
|---------|---------|
| 1 _____ | 4 _____ |
| 2 _____ | 5 _____ |
| 3 _____ | 6 _____ |

Capacitación requerida para el puesto de trabajo

- | | |
|---------|---------|
| 1 _____ | 4 _____ |
| 2 _____ | 5 _____ |
| 3 _____ | 6 _____ |

Firmas de Autorización

Jefe directo

Gerente del área

Recursos Humanos

Descripción de puesto

La descripción de puesto propuesta a la empresa contiene 4 apartados, esenciales para que los procesos propios de cada puesto estén bien definidos. El objetivo de la descripción de puesto propuesta es definir roles, jerarquía, nivel del alcancel del puesto, evitar duplicidades en las funciones. Hoy en día la empresa tiene como áreas a mejorar la falta de jerarquía en la estructura, falta documentación en los procesos y duplicidad de actividades.

Descripción de apartados:

1. En este apartado se describe el objetivo general del puesto, en otras palabras, se fundamenta la razón por la cual fue creado.
2. En este apartado se deberán de colocar las contribuciones más importantes del puesto, se recomiendan que sean máximo 5, así mismo, se explicará el cómo y qué hacer en cada contribución.
3. En este apartado se marcará la acción crítica correspondiente a la competencia que los empleados deben de poseer acorde a sus funciones y nivel jerárquico.
4. En el último apartado va todo lo relacionado a los requerimientos propios de cada puesto de trabajo.

Evaluación de Desempeño

Evaluación de desempeño																																				
Nombre: _____	Puesto: _____																																			
Área: _____	Líder: _____																																			
Objetivo del puesto:																																				
<p>Porcentaje de Cumplimiento</p> <p>Evalúa el porcentaje de cumplimiento por cuatrimestre de cada FCE (Factor Crítico de Éxito)</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Ponderación</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">1</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">2</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 _____</td> <td style="text-align: center;">20%</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2 _____</td> <td style="text-align: center;">10%</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3 _____</td> <td style="text-align: center;">30%</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4 _____</td> <td style="text-align: center;">25%</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5 _____</td> <td style="text-align: center;">15%</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">100%</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 5px;"> Porcentaje de Avance % <div style="background-color: red; color: white; padding: 2px 10px; display: flex; gap: 10px;"> 0% 0% 0% </div> </div>			Ponderación	1	2	3	1 _____	20%				2 _____	10%				3 _____	30%				4 _____	25%				5 _____	15%					100%			
	Ponderación	1	2	3																																
1 _____	20%																																			
2 _____	10%																																			
3 _____	30%																																			
4 _____	25%																																			
5 _____	15%																																			
	100%																																			
<p>Competencias Organizacionales</p> <p>Acorde a la escala de medición, evalúa el grado en el que el colaborador cumple con las competencias organizacionales por cuatrimestre</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">1</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">2</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">3</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Prom</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pasión por el servicio al cliente: Obtiene información clave para comprender los requerimientos de su cliente, es empático y busca darle una solución adecuada a sus necesidades.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comunicación efectiva: Utiliza métodos de comunicación adecuados para facilitar y mantener relaciones con clientes, proveedores y compañeros de trabajo. Expresa de manera clara sus ideas.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Innovación: Es abierto al cambio, propone ideas creativas para la mejora continua de su área de trabajo y/o empresa. Establece un entorno de trabajo que fomenta la innovación entre sus colaboradores y colegas.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Enfoque a resultados: Comunica los objetivos, etapas, avances y da seguimiento a los proyectos asignados, Ejecuta de forma eficiente las actividades asignadas, y establece prioridades para alcanzar sus objetivos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Trabajo en equipo: Participa en equipos junto con sus compañeros para poner en práctica soluciones colaborativas, trabaja en círculos de calidad para generar estrategias y proyectos de mejora continua.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			1	2	3	Prom	Pasión por el servicio al cliente: Obtiene información clave para comprender los requerimientos de su cliente, es empático y busca darle una solución adecuada a sus necesidades.					Comunicación efectiva: Utiliza métodos de comunicación adecuados para facilitar y mantener relaciones con clientes, proveedores y compañeros de trabajo. Expresa de manera clara sus ideas.					Innovación: Es abierto al cambio, propone ideas creativas para la mejora continua de su área de trabajo y/o empresa. Establece un entorno de trabajo que fomenta la innovación entre sus colaboradores y colegas.					Enfoque a resultados: Comunica los objetivos, etapas, avances y da seguimiento a los proyectos asignados, Ejecuta de forma eficiente las actividades asignadas, y establece prioridades para alcanzar sus objetivos					Trabajo en equipo: Participa en equipos junto con sus compañeros para poner en práctica soluciones colaborativas, trabaja en círculos de calidad para generar estrategias y proyectos de mejora continua.									
	1	2	3	Prom																																
Pasión por el servicio al cliente: Obtiene información clave para comprender los requerimientos de su cliente, es empático y busca darle una solución adecuada a sus necesidades.																																				
Comunicación efectiva: Utiliza métodos de comunicación adecuados para facilitar y mantener relaciones con clientes, proveedores y compañeros de trabajo. Expresa de manera clara sus ideas.																																				
Innovación: Es abierto al cambio, propone ideas creativas para la mejora continua de su área de trabajo y/o empresa. Establece un entorno de trabajo que fomenta la innovación entre sus colaboradores y colegas.																																				
Enfoque a resultados: Comunica los objetivos, etapas, avances y da seguimiento a los proyectos asignados, Ejecuta de forma eficiente las actividades asignadas, y establece prioridades para alcanzar sus objetivos																																				
Trabajo en equipo: Participa en equipos junto con sus compañeros para poner en práctica soluciones colaborativas, trabaja en círculos de calidad para generar estrategias y proyectos de mejora continua.																																				
<p>Comentarios: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>																																				

Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño propuesta consiste en evaluar cada 4 meses el avance del cumplimiento de los factores críticos de éxito anuales. El jefe junto con su subordinado trazará los factores críticos de éxito anuales, y cada cuatro meses, el subordinado presentará evidencias de los avances obtenidos durante el periodo de evaluación, el jefe deberá asignar el porcentaje de cumplimiento de cada factor pactado.

1. En este apartado se recomienda definir (al inicio de año) máximo 5 factores críticos, y darle un peso (ponderación) a cada uno, la sumatoria de todos los factores críticos debe de dar un 100%.
2. En este apartado, por cada cuatro meses, se deberá evaluar el avance de cumplimiento de cada factor crítico, como se comentó anteriormente el empleado deberá de mostrar evidencias e indicadores para que su supervisor pueda asignar el porcentaje.
3. En este apartado se evalúa el cumplimiento de las acciones críticas que el empleado tuvo en cada periodo, la escala de medición es del 1 a 5. (Ver Anexo 2)

La evaluación de desempeño se llevará acabo de los niveles gerenciales hacia los niveles inferiores de la Organización.

Nivel de cumplimiento del avance en cada periodo

	Bajo Desempeño	Necesita Mejorar	Cumple las expectativa	Supera las expectativa	Sobresaliente
1 er Cuatrimestre	< 5%	6% al 18%	19% al 30%	31% al 33%	34% <
2 do Cuatrimestre	< 25%	26% al 39%	40% al 55%	56% al 66%	67% <
Evaluación Final	< 50%	51% al 75%	76% al 90%	91% al 99%	100%

*Nota: La herramienta de desempeño presentada en este producto está elaborada en Excel, pero en la empresa se implantará con el mismo formato, pero a través de la plataforma SuccessFactors de SAP, ver pantallas en Anexo 3.

Evaluación 360 grados

Evaluado: _____	Puesto: _____
Proyecto: _____	
Señala el rol que tienes en esta evaluación 360°	
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div><input type="radio"/> Autoevaluación</div> <div><input type="radio"/> Colaborador</div> <div><input type="radio"/> Jefe Directo</div> <div><input type="radio"/> Colaterales</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div><input type="radio"/> Clientes</div> <div><input type="radio"/> Proveedores</div> </div>	
Escala de Medición: <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> 5 Fuerte Competencia 4 Fortaleza clara 3 Aceptable (Competencia en desarrollo) </div> <div> 2 Área de Oportunidad 1 Deficiente </div> </div>	
Evalúa conforme a la escala de medición las siguientes habilidades (competencias):	Puntuación
Colaboración / Trabajo en Equipo	
Fomenta una línea de comunicación abierta con todos los equipos de trabajo.	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></div>
Estimula y promueve la colaboración entre su área para el cumplimiento de objetivos.	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></div>
Dirige y coordina equipos y medios para poner en práctica soluciones colaborativa.	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></div>
Apoya a sus compañeros en tareas cotidianas	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></div>
Comunicación Efectiva / Relaciones Interpersonales	
Escucha activamente y se esfuerza por comprender la información que recibe.	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></div>
Genera relaciones interpersonales basadas en el respeto y la confianza	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></div>
Utiliza métodos de comunicación para facilitar y mantener las relaciones de trabajo.	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></div>
Es abierto a la comunicación de todos los niveles y emplea un lenguaje adecuado para expresar sus ideas	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></div>
Enfoque a Resultados	
Busca y recopila información para solucionar problemas, y considera las causas posibles de los problemas.	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></div>
Diseña e implementa un plan de negocio de alcance estratégico y define objetivos organizacionales.	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></div>
Ejecuta de forma eficiente las actividades asignadas, y establece prioridades para alcanzar sus objetivos.	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></div>
Coordina la implementación de los planes operativos, hace sinergias entre los equipos de trabajo.	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></div>
Pasión por el servicio al cliente	
Busca las mejores prácticas de negocio para brindar soluciones acorde a las necesidades del cliente.	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></div>
Comprensión de los requerimientos y pedidos del cliente	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></div>
Compromiso para solucionar un problema reportado por el cliente interno o externo.	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></div>
Busca las mejores prácticas de negocio para brindar soluciones acorde a las necesidades del cliente.	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></div>
Administración del Cambio e Innovación	
Muestra una actitud abierta para trabajar en distintos entornos y acepta el cambio.	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></div>
Participar en proyectos de mejora continua e innovación.	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></div>
Implementa procesos de mejora continua en su área de responsabilidad.	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></div>
Implementa proyectos de cambio con gran impacto a nivel organizacional (reingenierías, fusiones, etc.)	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></div>
Comentarios	

Evaluación 360 grados

La evaluación de 360 grados se implementará una vez al año, y los evaluados serán todos los líderes y gerentes de proyectos. Los reactivos de esta evaluación consisten en las competencias organizacionales.

La red de evaluadores que participaran en esta herramienta son: el jefe directo, colaterales, colaboradores, subordinados, clientes, proveedores y el propio empleado.

Esta evaluación se basa en percepciones que se tiene hacia el empleado evaluado.

CAPÍTULO 5 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El periodo de evaluación comenzó en enero del 2016 y terminará en diciembre del año en curso, por lo que todavía no sabemos si la herramienta funcionó o no, esto se determinará hasta mayo del 2016, que es la fecha de la primera evaluación. Cada 4 meses, el líder estará revisando el avance del cumplimiento de los objetivos de su gente.

Hasta el momento se ha aplicado las evaluaciones de 360° a los líderes de gente, la mayoría de las reacciones han sido positivas frente a este tipo de evaluación, la gente está motivada al saber que tendrán una retroalimentación acerca de sus fortalezas y áreas de oportunidades. Los resultados de las evaluaciones hasta el momento son similares a las percepciones que teníamos de los líderes. El principal temor de la empresa era generar un descontento o incertidumbre entre la gente, o que los resultados no fueran válidos, pero afortunadamente la herramienta causó impacto positivo en los líderes.

Las descripciones de puesto se dieron a conocer a cada uno de los empleados en enero del 2016, sin embargo, aún no se termina este proceso, ya que se han creado puestos nuevos, y la

empresa está viviendo una etapa de reestructuración, por lo que la estructura seguirá teniendo modificaciones.

Todos los empleados ya están capacitados en la herramienta de SucessFactors. Cada líder se reunió con cada uno de sus colaboradores y en conjunto definieron los objetivos en los que estarán trabajando durante el transcurso del año, dichos objetivos ya están cargados en la herramienta de SucessFactors. (Ver Anexo 3)

Durante la carga de objetivos en la herramienta SucessFactors, hubo un acompañamiento por parte de Recursos Humanos, con la finalidad de asegurar que todos los objetivos estuvieran redactados con la herramienta SMART, y por ende ser medibles.

CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Convocar a una reunión con los líderes y gerentes de la compañía para explicarles el proceso de desempeño que se estará llevando anualmente, así como el seguimiento que ellos deben monitorear cada cuatro meses.
- Comunicar a todos los empleados a través del correo organizacional a que hagan uso de la herramienta de desempeño.
- Capacitar a todos los líderes y gerentes en temas de Conversaciones Cruciales, esto es para que puedan llevar las sesiones de evaluación y retroalimentación.
- Definir las fechas exactas en las que se estará llevando a cabo el proceso de medición del desempeño.
- Tener pláticas aleatorias con el personal para conocer su opinión acerca de la implementación de la herramienta de desempeño.

- En la inducción de puesto, cada líder explicará a los nuevos ingresos las funciones a ejercer y la descripción de puesto servirá como guía.
- La descripción de puesto debe de estar visible para cada empleado.
- Recursos Humanos deberá estar monitoreando que el proceso de desempeño e inducción al puesto se efectúen en tiempo y forma.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles M. (2013). El Cambio en las Organizaciones. En Comportamiento Organizacional, 2ed (pp. 139-140). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2011). Diccionario de Términos de Recursos Humanos. Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2014). 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Argentina: Granica.
- Anónimo. (2012). Biblioteca de Indicadores (KPIs). Junio, 2013, de Sixtina Consulting Group Sitio web: <http://www.sixtinagroup.com/herramientas-y-recursos/biblioteca-de-indicadores/>
- Anónimo. (2012). Concepto de desempeño. 2009, de Mp Peru-V Sitio web: http://www.mp.peru-v.com/desempeno/ed_principal.htm
- Anónimo. (2011). Importancia de la tecnología en las organizaciones. 2015, de Informática Social Sitio web: <http://informatica-social-alex.blogspot.mx/2011/06/importancia-de-la-tecnologia-en-las.html>
- Berbel, G., & Gan, F. (2011). Clima. En Manual de Recursos Humanos (p.188). Barcelona: UOC.
- Carreto, M. (2010). Factores Críticos de Éxito. Agosto, 2015, de Full Management Sitio web: <http://planeacion-estrategica.blogspot.mx/2008/07/factores-crticos-de-xito.html>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano, 3 era edición. México: McGraw-Hill.
- Contreras, J. (2014). Fundamentación evaluación por competencias basado en el sistema de gestión de la calidad. En Manual para la elaboración e implementación de un modelo de evaluación por competencias (pp. 13 -16). USA: Palibrio.
- Del Toro Soto Maithé. (2013, julio 2). Perfeccionamiento del sistema de capacitación profesional para las entidades del turismo. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/perfeccionamiento-del-sistema-de-capacitacion-profesional-para-las-entidades-del-turismo/>
- Delgado, S., & Ventura, B. (2012). Los recursos humanos en la empresa. En Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa (pp. 71-87). Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- ESTRUCTURA BUROCRÁTICA DE CARÁCTER MECÁNICO. 2013, de Psicología Online Sitio web: <http://www.psicologia-online.com/pir/estructura-burocratica.html>
- Fernández, E. (2010). El Gerente y la Administración. En Administración de empresas: un enfoque interdisciplinario (pp. 20 - 21). Madrid, España: Paraninfo.
- Fernández, E. (2010). El Gerente y la Administración. En Administración de empresas: un enfoque interdisciplinario (pp. 22 - 25). Madrid, España: Paraninfo.

- Fernández, E. (2010). Retroalimentación efectiva. En Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar (p. 645). Madrid, España: Paraninfo.
- Fuentes, E. (2015). Método SMART para formular correctamente los objetivos. 2015, de Coaching Project Sitio web: <http://coachingyliderazgo.es/herramientas-de-liderazgo/metodo-smart-para-formular-correctamente-los-objetivos/>
- Gallego, M. (2012). Gestión basada en competencias. Agosto, 2015, de Universidad EAFIT Sitio web: [file:///C:/Users/Stephanie/Downloads/1026-3222-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Stephanie/Downloads/1026-3222-1-PB%20(1).pdf)
- Gan Busto, F., & Triginé, J. (2010). La evaluación del desempeño individual. En Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones (p. 195). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Gan Bustos, F. & Berbel, G. (2011). El plan de carrera. En Manual de Recursos Humanos (pp. 329 - 335). Barcelona, España: UOC
- Gil, F., & Alcover, C. (2014). Socialización Organizacional. En Introducción a la Psicología de las Organizaciones (p. 31). Madrid, España: Alianza Editorial.
- Guerra, I. (2012). Performance Evaluation: Proven Approaches for Improving Program and Organizational Performance. California, USA: Jossey-Bass.
- Guizar, R. (2013). Instrumentos para recopilar información. En Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones, 4º edición (pp.69-83). Guanajuato, México: Mc Graw Hill.
- <http://www.rae.es/>
- <http://www.wordreference.com/es/>
- Hurtado, J. (2013). Las 7 etapas del proceso de evaluación de desempeño 360 grados. Junio, 2014, de HumanSmart Sitio web: http://humansmart.com.mx/1024367_Las-7-etapas-del-proceso-de-evaluacion-de-360-grados--evaluacion-integral-del-desempeno.html
- Jiménez, D. (2011). Planificación y requerimiento del puesto de trabajo. En Manual de recursos humanos (pp. 47 -60). Madrid: ESIC.
- Kerzner, H... (2013). Key Performance Indicator. En Project Management: Metric, KPIs, and dashboards, Second Edition (P. 250). USA: Wiley.
- Langdale, Allan (2013). Simulation of mind. En Hugo Munsterberg on Film: The Photoplay: A Psychological Study and Other Writings (pp.15-45). Gran Bretaña: Routledge.
- López, C. (2011). La administración por objetivos. Marzo, 11, 2011, de Gestipolis Sitio web: <http://www.gestipolis.com/administracion-objetivos/>
- Martínez, M. (2013). Motivación. En La gestión empresarial: Equilibrando objetivos y valores (pp. 48 - 55). Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Muñoz, R. (2013). Frederick Winslow Taylor y sus aportes a la administración. Recuperado de <http://www.gestipolis.com/frederick-winslow-taylor-y-sus-aportes-a-la-administracion/>
- Oltra, V., Curos,M., & et al. (2011). Gestión del puesto del trabajo. En Desarrollo del factor humano (pp. 64-68). Barcelona, España: UOC.

- Ortiz, J., Rend, C., & et al. (2012). Evaluación 360°. En Score de Competencias (pp. 195 -199). Medellín, Colombia: Palibrio.
- Osorio, M. (2011). DISEÑO DE CARGOS. Julio, 2015, de Aplicación de Recursos Humanos Sitio web: <http://aplicacinderecursoshumanos.blogspot.mx/2011/10/max-osorio-povis.html>
- Othón, J., & Carrillo, E. (2014). Análisis de Puestos. En Administración de la compensación, sueldos y salarios (pp. 39-48). México: Grupo Editorial Patria.
- Porret, M. (2012). Gestión de Personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. Madrid: Esic.
- Prieto, Pedro. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Julio, 2015, de Universidad De Medellín Sitio web: <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- R. Varela, R. & Dessler, G. (2011). La administración de Recursos Humanos. En Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano, 5ta edición (pp. 80 -90). México: Pearson.
- Reyes, D. (2014). Análisis de puestos de trabajo. En Gestión de recursos laborales, formativos y análisis de puestos de trabajo para la inserción socio-laboral de personas con discapacidad. (pp. 211-220). San Millán: Tutor formación.
- Robbins, S. & Decenzo, D. (2009). Como motivar y recompensar a los empleados. En Fundamentos de Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones, 3° edición (pp.321-325). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2009). Diseño de Organización. En Fundamentos de Administración, 3era. Edición, (pp.164-177). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2011). Evaluación del desempeño del puesto de trabajo. En El modelo de gestión de recursos humanos (p. 110). Barcelona, España: UOC.
- Rodriguez, J. (2011). Gestión de personas y desarrollo personal. En El modelo de gestión de recursos humanos (pp. 105-118). Barcelona: UOC.
- Rodriguez, J. (2011). Perfil de factores del desempeño eficaz. En El modelo de gestión de recursos humanos (pp.48-58). Barcelona: UOC.
- Salgado, J., & Cabal, A. (agosto, 2011). Evaluación del Desempeño en la Administración Pública. Agosto, 2015, de Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones Sitio web: http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622011000200001&script=sci_arttext
- Sarmiento, J. (2011). Competencias Organizacionales. Definición y niveles. Agosto, 2015, de Axon Sitio web: <https://habilidadesgerencialesaxon.wordpress.com/2011/05/21/competencias-organizacionales-niveles/>
- Suttle, R. (2014). Estructura Organizacional Flexible. 2015, de eHow en Español Sitio web: http://www.ehowenespanol.com/estructura-organizacional-flexible-hechos_105026/

- UNAD. (2012) ¿Qué es un análisis funcional? Agosto, 2015, de UNAD Sitio web: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101007/EnLinea/leccin_2_qu_es_un_analisis_funcional.html
- Universidad la Salle. (2013). Alineación Total: Como convertir la visión de la empresa en realidad. Agosto, 2015, de Universidad la Salle Sitio web: <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/viewFile/2846/2388>
- Varela, R. (2006). Análisis y descripción de puestos. En Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones (pp. 73-100). México: Pearson Educación.
- Vela, L. (2005). Sistemas de Evaluación. En Gestión por Competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización (pp. 117-130). España: ESIC
- Wagner III, J. & Hollenbeck, R. (2014). Meso Organizational Behavior. En Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage, Segunda Edición (pp.161-163). Nueva York, E.U.A.: Routledge.
- Zambrano, A. (2011). Factores Críticos de éxito. En Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública 1º Edición (pp. 79 - 81). Caracas, Venezuela: Texto, C.A.

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta de Likert

Encuesta Organizacional

Conteste la siguiente encuesta, marque con una X la casilla en donde usted considera la respuesta se asemeja más a su opinión.

Antigüedad: _____ Puesto: _____

1. La medición del desempeño trae beneficios para la organización

Claro que sí ☐ Creo que sí ☐ Creo que no ☐ Claro que no ☐

2. La medición del desempeño mejora la productividad en los trabajadores

Claro que sí ☐ Creo que sí ☐ Creo que no ☐ Claro que no ☐

3. Al recibir retroalimentación, los empleados conocen sus áreas a mejorar

Claro que sí ☐ Creo que sí ☐ Creo que no ☐ Claro que no ☐

4. Un empleado se siente más motivado al trabajar bajo objetivos alineados a las metas organizacionales

Claro que sí ☐ Creo que sí ☐ Creo que no ☐ Claro que no ☐

5. La medición del desempeño genera incertidumbre dentro de la Organización.

Claro que sí ☐ Creo que sí ☐ Creo que no ☐ Claro que no ☐

6. Los Trabajadores se sienten intimidados al saber que su desempeño es medido

Claro que sí ☐ Creo que sí ☐ Creo que no ☐ Claro que no ☐

7. Las sesiones de retroalimentación no contribuyen a mejorar las habilidades en el empleado.

Claro que sí ☐ Creo que sí ☐ Creo que no ☐ Claro que no ☐

8. Al trabajar bajo objetivos, los empleados se sienten más presionados.

Claro que sí ☐ Creo que sí ☐ Creo que no ☐ Claro que no ☐

Comentarios

Anexo 2: Escalas de Medición

Tabla 1

Valores de cada escala de Medición (Evaluación de desempeño y 360 grados)

Competencia	5 Fuerte competencia	4 Fortaleza Clara	3 Aceptable (En desarrollo)	2 Área de oportunidad	1 Deficiente
Pasión por el servicio al cliente interno y externo:	Busca las mejores prácticas de negocio para brindar soluciones acorde a las necesidades del cliente.	Identifica las Necesidades del cliente y diseña una Solución. Gestiona proyectos para medir el nivel de satisfacción del cliente y establecer planes de mejora.	Siempre comprende los requerimientos y pedidos del cliente.	En ocasiones entiende los requerimientos de los pedidos que se le solicitan.	Presenta dificultades para entender los requerimientos de los pedidos que se le solicitan
Comunicación efectiva:	Utiliza métodos de comunicación adecuados para facilitar y mantener relaciones con clientes, proveedores y compañeros de trabajo.	Siempre muestra un trato amable y empático con sus compañeros y líder.	Muestra un trato amable pero poco empático con sus compañeros y líder.	Pocas veces muestra amabilidad y empatía con sus compañeros y líder.	No muestra empatía ni amabilidad con sus compañeros y líder, suele ser distante.
Innovación (Administración del cambio):	Implementa procesos de mejora continua en su área de responsabilidad. Implementa proyectos de cambio con gran impacto a nivel organizacional	Es abierto para trabajar en distintos entornos (proyectos) y acepta el cambio. Participar en proyectos de mejora continua e innovación	Casi siempre muestra apertura y disponibilidad para trabajar en distintos entornos (proyectos) y aceptar el cambio.	Ocasionalmente muestra apertura y disponibilidad para trabajar en distintos entornos (proyectos) y aceptar el cambio.	No muestra disponibilidad ni apertura a los cambios organizacionales, se siente incómodo al cambiarlo de proyectos.
Enfoque a Resultados:	Diseña e implementa un plan de negocio de alcance estratégico y define objetivos organizacionales.	Ejecuta de forma eficiente las actividades asignadas y las entrega antes del tiempo encomendado. Establece prioridades para alcanzar sus objetivos.	Cumple con el volumen de trabajo dentro del tiempo solicitado, sin afectar la calidad del producto.	Cumple con el volumen de trabajo, sin afectar la calidad del producto, pero no lo hace en el tiempo solicitado.	No cumple con el volumen del trabajo en el tiempo solicitado, la calidad en sus entregables no es la adecuada.
Trabajo en equipo (Colaboración):	Dirige y coordina equipos y medios para poner en práctica soluciones colaborativa. Estimula a su equipo en el cumplimiento de objetivos.	Siempre trabaja en conjunto con sus compañeros. Fomenta el apoyo mutuo entre sus compañeros.	Casi siempre trabaja en conjunto con sus compañeros. Por lo regular trata de fomentar el apoyo mutuo entre sus compañeros.	En ocasiones trabaja en conjunto con sus compañeros, y pocas veces fomenta el apoyo mutuo entre sus compañeros.	No participa en las actividades grupales encomendadas. Prefiere trabajar individualmente que en equipo.


La escala va del 1 al 5, en donde el 5 significa que es una clara fortaleza del empleado, mientras que el 1 es un área de oportunidad.

Anexo 3: Pantallas SuccessFactors

← → ↻ https://performancemanager4.successfactors.com/acme?_s_crb=nscYRSwsOWq1lCwwngBFUYp9BWs%253d#focus 🔍 🗖 📧 📱 🌐

DYCSI 🏠 **Objetivos** 🔍 Buscar acciones o personas Stephanie Zertuche Garza 🔔

Planificación de Objetivo Informe de estado Mapa de ejecución Agenda de la reunión

 **Stephanie Zertuche Garza** **Plan Objetivos 2016** 📄 Derivar ➕ Añadir nueva 📄 Mostrar 🖨

Estado de objetivo Editable


Introducción Ocultar

Utilice esta hoja de trabajo para agregar y actualizar sus objetivos. Para agregar un objetivo nuevo, haga clic en el botón **Agregar Nuevo Objetivo**, o navegar por la sección **Jerarquía de empleados** para encontrar un objetivo existente de su Superior inmediato y poder agregarlo a su plan.

Finanzas
No tiene ningún objetivo en esta categoría.







Enfoque y Percepción del Cliente
No tiene ningún objetivo en esta categoría.

Procesos Internos

Visibilidad	Objetivo	Última modificación	Indicador	Peso	Meta	Meta del Período	Actual	% Cumplimiento	Estado	Acción
	 Objetivo alineado hacia arriba de Jose Luis Torres Garcia: Implementar el Proyecto SuccessFactors (Módulo Goals & Performance)	15/02/2016	% de cumplimiento del Plan de Trabajo de acuerdo a fechas planeadas (Plan de objetivos actualizados para fecha 15 de febrero - Lanzamiento de evaluaciones cuatrimestrales)		100	40			En Riesgo (de 1 a 79%)	
<input type="checkbox"/> Público	Asegurar que cada empleado tenga su objetivo definido dentro de la plataforma SuccessFactors Editar	01/03/2016	# De Objetivos realizados en el tiempo estimado	<div><div></div></div> 25.0%	70	70	56	80	Atrasado (de 80 a 84%)	⚙

Total Peso: 100.0%

Support

Visibilidad	Objetivo	Última modificación	Indicador	Peso	Meta	Meta del Período	Actual	% Cumplimiento	Estado	Acción
	 Objetivo alineado hacia arriba de Jose Luis Torres Garcia: Mantener e incrementar al 100% la plantilla de Personal planeada para el año	09/02/2016	Head Count Actual Vs Vacantes Cubiertas		50	12			En Riesgo (de 1 a 79%)	
<input type="checkbox"/> Público	Asegurar la contratación de 50 personas al año Editar	08/03/2016	#Vacantes Cubiertas vs # Vacantes Planeadas	<div><div></div></div> 25.0%	50	12	12	100	Completado entre 95 y 100%	⚙
	 Objetivo alineado hacia abajo a Ulises Sanchez Alatorre: Asegurar la contratación de al menos 4 personas por mes	04/03/2016	#Vacantes Cubiertas x mes	<div><div></div></div> 40.0%		12	0		No Iniciado (0%)	
	 Objetivo alineado hacia abajo a Ulises Sanchez Alatorre: Generar alianzas con universidades para la atracción de nuevos talentos	01/03/2016	# de alianzas realizadas en el año	<div><div></div></div> 20.0%		2				
	 Objetivo alineado hacia abajo a Ulises Sanchez Alatorre: Reducir en un 20% la contratación a través de agencias, en comparación con el año anterior.	04/03/2016	% de disminución en el costo por contratación	<div><div></div></div> 15.0%		5	20		En Riesgo (de 1 a 79%)	
	 Objetivo alineado hacia arriba de Jose Luis Torres Garcia: Diseñar e Implementar una Estrategia de Retención del Talento	15/02/2016	% de avance en la implementación de la Estrategia de Retención del Talento		100	40			No Iniciado (0%)	
<input type="checkbox"/> Público	Desarrollar un plan estratégico de capacitación para el aprendizaje empresarial y cumplirlo al 100% para los empleados con una antigüedad mayor a 1 año Editar	01/03/2016	Plantilla de personal al 100% (personal con antigüedad mayor a 1 año)	<div><div></div></div> 20.0%	100	20				⚙
	 Objetivo alineado hacia abajo a Ulises Sanchez Alatorre: Definir el proceso de inducción al puesto de trabajo para el 31/01/17	01/03/2016	Documentación de los procesos de inducción del 100% del puesto de trabajo	<div><div></div></div> 15.0%		33				

Support

Objetivo alineado hacia amba de Jose Luis Luis Torres Garcia: Diseñar e Implementar una Estrategia de Retención del Talento

15/02/2016

% de avance en la implementación de la Estrategia de Retención del Talento

100 40

No Iniciado (0%)

Desarrollar el plan de responsabilidad social y ejecutarlo al 100% [Editar](#)

09/02/2016

Ejecución de los planes de responsabilidad pactados en el año al 100%

5.0% 100 25

⚙️

Objetivo alineado hacia amba de Jose Luis Luis Torres Garcia: Diseñar e Implementar una Estrategia de Retención del Talento

15/02/2016

% de avance en la implementación de la Estrategia de Retención del Talento

100 40

No Iniciado (0%)

Implementar una encuesta de satisfacción de empleados y analizar los resultados para tomar medidas de acción [Editar](#)

01/03/2016

Encuesta implementada en tiempo y forma #Medidas de acción realizadas vs medidas de acción planeadas

10.0% 1 1

⚙️

Objetivo alineado hacia amba de Jose Luis Luis Torres Garcia: Diseñar e Implementar una Estrategia de Retención del Talento

15/02/2016

% de avance en la implementación de la Estrategia de Retención del Talento

100 40

No Iniciado (0%)

Elaborar Planes de Carrera y Planes de Sucesión en al menos el 50% de la plantilla (Personal con más de un año de antigüedad) [Editar](#)

15/02/2016

de Planes de Carrera y Planes de Sucesión

15.0% 100 25 0 0

No Iniciado (0%)

⚙️

Copyright © 2016 SuccessFactors, Inc. Todos los derechos reservados. Estos servicios en línea contienen información confidencial propiedad de SuccessFactors y su uso está limitado exclusivamente a clientes autorizados de SuccessFactors. [Mostrar información de versión.](#)

successfactors
An SAP Company

Objetivos

Buscar acciones o personas

Stephanie Zertuche Garza

Planificación de Objetivo Informe de estado Mapa de ejecución Agenda de la reunión

Informe de estado para Stephanie Zertuche Garza (03/02/2016 - 03/02/2016)

[Guardar](#)
[Cancelar](#)
[Imprimir](#)
[Instrucciones](#)

Objetivo	Actual	Meta del Periodo	Nivel de Esfuerzo	Probabilidad de Exito	Comentarios
Contratar al menos 50 personas en el transcurso del año, tomando en cuenta las necesidades de la empresa	4.00	12.00	<div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> </div>	<div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> </div>	

Mis otros logros

Escriba aquí sus otros logros.

Queda(n) 10000 carácter(es)

79